

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza efektivity rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Effectiveness Analysis of Development and Education in a Selected Company

Student: Bc. Veronika Kosňovská

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: Bc. Veronika Kosňovská
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T037 Management
Téma: Analýza efektivity rozvoje a vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Effectiveness Analysis of Development and Education in a Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
3. Charakteristika vybrané organizace
4. Analýza systému rozvoje a vzdělávání v organizaci
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

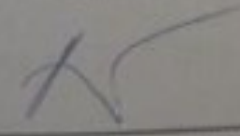
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

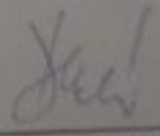
Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Martin Černek, Ph.D.

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry

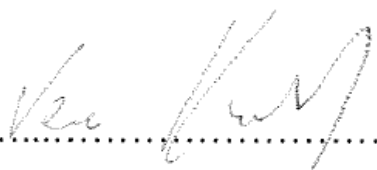



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Prohlašuji, že předloženou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a veškerou použitou literaturu jsem uvedla v seznamu literatury. Přílohy č. mi byly dány k dispozici.

V Ostravě dne 21.4. 2015

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Veronika Kosňovská', is written over a horizontal dotted line.

Veronika Kosňovská

Ráda bych poděkovala panu PhDr. Ing. Martinu Černekovi, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, za všechny rady a cenné doporučení. Rovněž chci poděkovat panu Ing. Radimovi Vidlářovi za čas, který mi věnoval při konzultacích a ochotu spolupracovat. A také vedení společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. za umožnění zpracovat diplomovou práci v této organizaci.

Obsah

1. ÚVOD.....	5
2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA ROZVOJE A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	7
2.1 Lidské zdroje.....	7
2.1.2 Řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.3 Rozvoj lidských zdrojů.....	8
2.2 Podnikové vzdělávání.....	11
2.2.1 Personální management.....	12
2.2.2 Role specialistů na řízení lidských zdrojů.....	14
2.3 Učící se organizace.....	16
2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	18
2.5 Identifikace vzdělávacích potřeb.....	21
2.6 Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	24
2.6.1 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení.....	24
2.6.2 Měření efektů vzdělávání podle Johna J. Sullivana.....	26
2.6.3 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	28
3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	30
3.1 Historie a současnost společnosti.....	31
3.2 Výrobní možnosti společnosti.....	32
3.3 Přínos společnosti pro Moravskoslezský kraj.....	32
3.4 Lidské zdroje jako klíčová priorita holdingu.....	33
3.5 Personální struktura zaměstnanců.....	34
3.6 Organizační struktura společnosti.....	36
4. ANALÝZA SYSTÉMU VZDĚLÁVÁNÍ V ORGANIZACI A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	37
4.1 Výběr zaměstnanců k rozvoji a vzdělávání.....	39
4.2 Vzdělávací aktivity.....	40

4.2.1	Adaptační program.....	40
4.2.2	Využívané metody vzdělávání.....	41
4.3	Hodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.....	42
4.3.1	Metody sběru dat.....	42
4.3.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	44
4.3.3	Hodnocení efektivity vzdělávací akce.....	53
5.	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	54
6.	ZÁVĚR.....	56
	Seznam použité literatury.....	58
	Seznam zkratk.....	60
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	61
	Seznam příloh.....	62
	Přílohy	

1 ÚVOD

Současní majitelé podniků či řídící management si dnes již velmi dobře uvědomují, že potřebují nejen dobré technologie, ale rovněž získat kvalifikované pracovníky. Právě lidský zdroj je jedním z nejdůležitějších zdrojů, které podnik vlastní a k tomu, aby si udržel v dnešním stále dynamičtějším prostředí svou konkurenceschopnost, je potřeba tento zdroj neustále rozvíjet. Základem této konkurenční výhody jsou znalosti, vědomosti a dovednosti zaměstnanců, o které musí umět schopný manažer pečovat. Proto je velice důležité, aby byly pracovníkům poskytovány kurzy, školení, umožněn jejich kvalifikační růst a také přidělována různorodá práce, která sama povede ke zdokonalování jejich schopností a dovedností. Jelikož pouze v tomto případě bude pracovník zvyšovat hodnotu podniku a jeho konkurenceschopnost a přispívat k lepším výsledkům. Hodnota jednotlivých pracovníků, i přesto že stárnou, se do určitého bodu zvyšuje, můžeme ji navýšit investicí, která bude sloužit ke zvyšování lidského potenciálu prostřednictvím rozvoje a vzdělávání. Právě proto jsou investice do rozvoje pracovníků a role vzdělávání pracovníků velice důležitým nástrojem, kterým můžeme ovlivnit celý podnik. Personální manažeři by se proto měli snažit získat dostatečně vysoký rozpočet pro rozvoj zaměstnanců, s odůvodněním, že jsou tou nejlepší investicí. Z tohoto důvodu jsem se rozhodla věnovat se ve své diplomové práci vzdělávání a rozvoji pracovníků, jedná se o velice důležitou součást každé organizace. Tyto činnosti spadají do personálního úseku, který je klíčový v zabezpečování kvalitního a dostatečného pracovního kolektivu. Snad nejdůležitějším cílem při vzdělávání zaměstnanců je, při vynaložení minimálních nákladů, udržet si takové pracovníky, kteří budou uspokojovat v dostatečné míře podnikové potřeby, jelikož každý z nich bude disponovat potřebnými dovednostmi a znalostmi v daném oboru.

Struktura diplomové práce se skládá ze dvou hlavních částí. V první části, vycházím z odborné literatury vztahující se k dané problematice. Budu se zde zabývat teorií, kde se budu snažit podrobně popsat danou problematiku tak, aby došlo k jejímu pochopení, což by mi následně mělo pomoci, abych se mohla věnovat části praktické. Tato část je zaměřena na teoretický rozbor významu podnikového vzdělávání, vymezení různých forem vzdělávání zaměstnanců a možností v hodnocení efektivity vzdělávacího systému. Teoretický základ představí lidské zdroje, jejich řízení a také vztah mezi kulturou organizace a rozvojem zaměstnanců. Zaměřuje se na charakteristiku podnikového vzdělávání, kam spadá identifikace potřeb vzdělávání, plánování a realizace vzdělávacího procesu a vyhodnocení jeho výsledků.

Část textu je věnována posuzování efektivity vzdělávacích programů a faktorů, které tuto efektivitu ovlivňují.

V druhé části práce se pokusíme s pomocí využití znalostí teoretických představit a zhodnotit současný systém rozvoje vzdělávání zaměstnanců v konkrétním podniku VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.. Krátce představím danou společnost, její historii i současnost, její výrobní možnosti a význam v regionu. Cílem je zaměřit se na oblast personální politiky společnosti, popsat současný systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Provést analýzu postupů při výběru zaměstnanců určených k účasti na vzdělávacích aktivitách a zjistit metody využívané při vzdělávacím procesu. Při vyhodnocování budu rovněž vycházet z názorů a postřehů vlastních zaměstnanců společnosti získaných pomocí dotazníkového šetření.

Cílem práce je analyzovat efektivitu realizovaných vzdělávacích aktivit, poskytnout návrhy a doporučení pro zkvalitnění sledovaného procesu vzdělávání, která se jak doufám stanou přínosem a zmírní nebo dokonce odstraní dané zjištěné problémy, což může vést ke zkvalitnění personální práce.

2 Teoretická východiska rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

V této části diplomové práce se budeme zabývat rozvojem a vzděláváním zaměstnanců z pohledu teoretického. Budeme se snažit definovat pojmy lidských zdrojů, podnikového vzdělávání, učící se organizaci, vzdělávacích metod, procesu identifikace vzdělávacích potřeb a také hodnocení efektivity rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

2.1 Lidské zdroje

Lidské zdroje - *human resources*, HR jsou specifická činnost v rámci organizace, která se zabývá řízením lidského kapitálu v organizaci, tedy řízením zaměstnanců. Liší se od manažerského řízení tím, že řídí zaměstnance jako celek a poskytuje manažerům „nástroje“, kterými mohou přímo i nepřímo působit na růst a udržení produktivity práce. Často se zaměňují pojmy lidské zdroje a lidský kapitál. Definice lidského kapitálu je celá řada. Nejčastěji je vymezován jako znalosti, dovednosti, zkušenosti a iniciativa vlastněné jedincem. Všechny lidské schopnosti, vrozené i získané jsou cenné a je možné je vhodným investováním rozšířit. Ekonomická teorie popisuje, že lidské zdroje zdůrazňují spíše nákladový pohled na zaměstnance a pojem lidský kapitál je perspektivou investiční (Bláha, 2013). Každý zaměstnavatel však může říct pouze za sebe, zda chápe vzdělávání svých zaměstnanců jako náklad nebo investici.

Lidský kapitál podniku je tvořen jeho zaměstnanci, jejich vrozenými i získanými znalostmi, schopnostmi, postoji a kompetencemi. Právě lidé tvoří ten prvek podniku, který je schopen se učit, inovovat, podněcovat a realizovat změny i kreativně myslet.

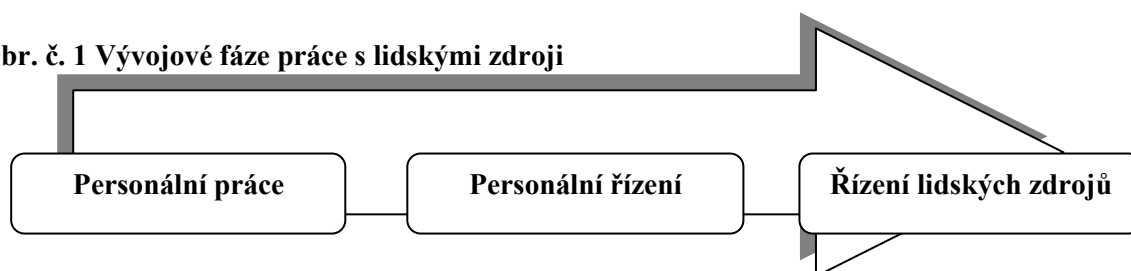
2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Pro řádné a efektivní fungování každé organizace je hlavním úkolem řídicího managementu shromáždit, propojit a řádně využít veškeré materiální, finanční, lidské a informační zdroje. Dle Thomsonová (2007) je ve všech vyspělých zemích právě řízení lidských zdrojů (*human resource management*) považováno za klíčový prvek, který je nezbytný pro úspěch každé organizace. Materiální a finanční zdroje jsou zdroji neživými a právě lidské zdroje je uvedou do pohybu.

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 27), řízení lidských zdrojů „je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají- lidé, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Tento proces můžeme chápat jako komplex rozhodování a metodik, jejichž úkolem je rozvíjet a řídit lidský potenciál v organizacích a to tak, aby bylo možné dosáhnout plánovaných krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých cílů a to za podmínek, kdy se organizace přizpůsobí potřebám a aspiracím zaměstnanců. V praxi i v literatuře se v souvislosti s řízením lidí v organizaci můžeme setkat s různými pojmy – personalistika, personální práce, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Podle Koubek (2007) někdy dochází k splynutí všech těchto pojmů. Ve skutečnosti se však jedná o odlišné vývojové fáze personální práce a jejího postavení v hierarchii organizace (viz Obr. č. 1).

Obr. č. 1 Vývojové fáze práce s lidskými zdroji



Zdroj: Horváthová et al. (2014, s. 2)

Řízení lidských zdrojů, je ta část řízení organizace, která se zabývá člověkem, jeho zapojením do pracovního procesu, získáváním, fungováním, formováním, organizováním, využíváním a propojováním jeho činností, jeho pracovními schopnostmi a chováním, vztahu k vykonávané práci, spolupracovníkům, rovněž také jeho osobním uspokojením z vykonávané práce a jeho sociálním a personálním rozvojem. Řízení lidských zdrojů je tedy jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.

Pro úspěšný proces řízení lidských zdrojů je důležitá důvěra (*trust*) zaměstnance v organizaci, protože vytváří motivující klima. Z různých statistických zdrojů vyplývá, že právě důvěra má velký vliv na tvůrčí činnost, řešení problémů, otevřenou komunikaci a spolupráci, zejména ve velkých podnicích.

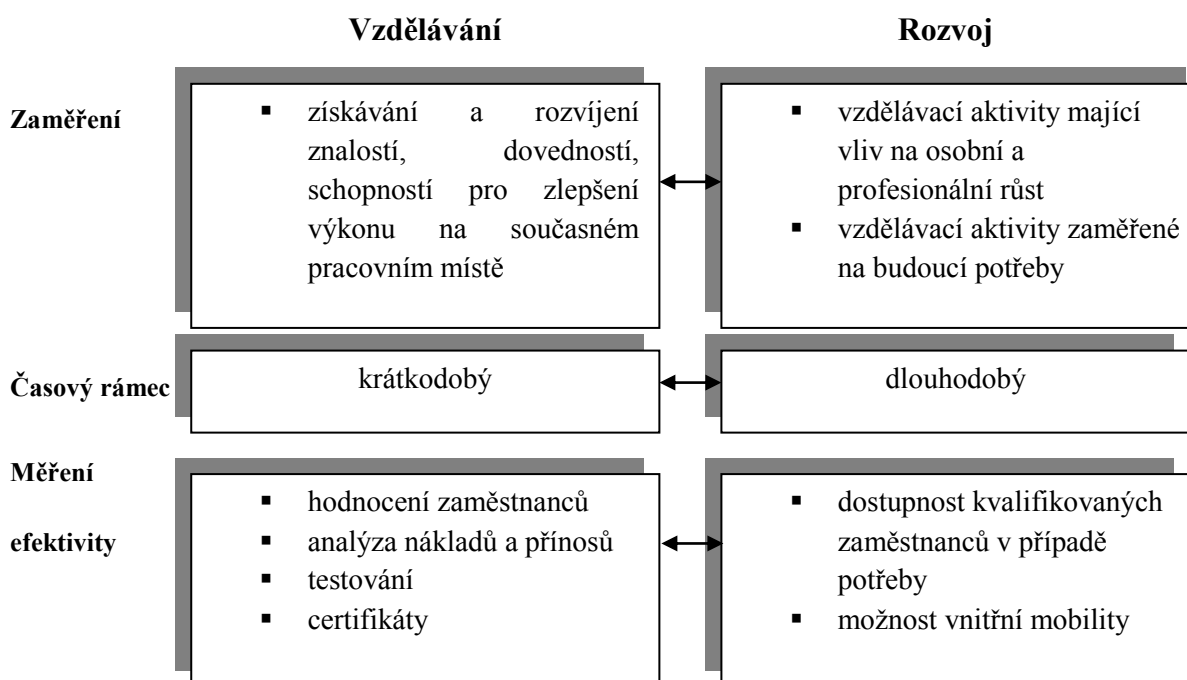
2.1.2 Rozvoj lidských zdrojů

K tomu, aby organizace byla stále konkurence schopná, musí počítat s rozvojem lidských zdrojů, který bude rychle a flexibilně reagovat na časté změny a inovace v postupech a technologiích a tím i v nárocích a požadavcích na znalosti, schopnosti a dovednosti zaměstnanců. Díky stále rostoucí technické náročnosti výroby a rostoucí konkurenci je potřeba, aby se podniky zajímaly o technické zdokonalování všech svých zdrojů. Je potřeba, aby s vyspělými technologiemi pracovali lidé technicky i vědomostně zdatní, kteří jsou

zároveň i schopni pružně reagovat na změny. Nezbytnost vzdělávání je dána také rychlými změnami na trzích a s tím souvisejícím vznikem nových oblastí podnikání, nových pracovních činností a nových technologií, což vyžaduje nové vědomosti a dovednosti personálu.

V procesu řízení lidských zdrojů je nutné klást důraz jak na vzdělávání zaměstnanců, tak na jejich rozvoj. Podle Horváthová et al. (2014) je vzdělávání proces, při kterém lidé získávají a rozvíjí specifické znalosti, schopnosti, dovednosti a postoje. Jedná se o aktivitu časově ohraničenou. U rozvoje se ovšem jedná o vývojový proces, který progresivně umožňuje postupovat ze současného stavu znalostí, dovedností a schopností ke stavu budoucímu, v němž je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, dovedností a schopností. Tyto aktivity jsou zaměřené tak, aby zaměstnance připravovaly na odpovědnější a náročnější pracovní úkoly (viz Obr. č. 2).

Obr. č. 2 Rozdíl mezi vzděláváním a rozvojem



Zdroj: upraveno dle Mathis, Jackson (2008, s. 304)

Strategický přístup k rozvoji a vzdělávání

Pokud hovoříme o strategickém přístupu ke vzdělávání a rozvoji musíme si tento proces představit jako dlouhodobý a široký pohled na to, jak politika a praxe vzdělávání a rozvoje zaměstnanců může přispět ke splnění strategických cílů organizace. Tento strategický

přístup zabezpečuje organizaci uspokojování svých současných i budoucích potřeb a to prostřednictvím svých dostatečně kvalitních zaměstnanců. Při tvorbě strategie vzdělávání a rozvoje je velice důležité se soustředit na to, aby podporovala strategické cíle organizace. Strategické řízení je postupný proces, který se zabývá jak cíli, tak nástroji. Cíl je určitá vize, jak by mělo něco vypadat za několik let. Nástroj by měl určit, jak tuto vizi realizovat. Ve strategii vzdělávání a rozvoje by měly být definovány kromě konkrétních činností také cíle vzdělávání a rozvoje a samozřejmě vynaložené finanční prostředky.

Současná moderní společnost zastává názor, že vzdělávání a formování pracovních schopností je celoživotní proces. Současnost vyžaduje po zaměstnanci nejen určité odborné znalosti a dovednosti, ale také určité žádoucí rysy osobnosti, právě z tohoto důvodu již nestačí tradiční způsoby vzdělávání jako je zácvik, doškolování apod., ale musíme se zaměřit také na rozvojové aktivity zaměřené na rozšiřování kvalifikace a na formování osobnosti zaměstnanců (Horváthová, 2014).

Hlavní význam strategického řízení lidských zdrojů spočívá v těchto prvcích (Vodák, Kucharčíková, 2007):

- podporuje využívání plánování,
- při vytváření a řízení personálních systémů a strategii lidských zdrojů vede k promyšlenému přístupu,
- podporuje sladění politiky a aktivit řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií,
- pro dosažení konkurenční výhody vede k chápání lidí jako strategického zdroje podniku.

Systematický přístup k rozvoji a vzdělávání

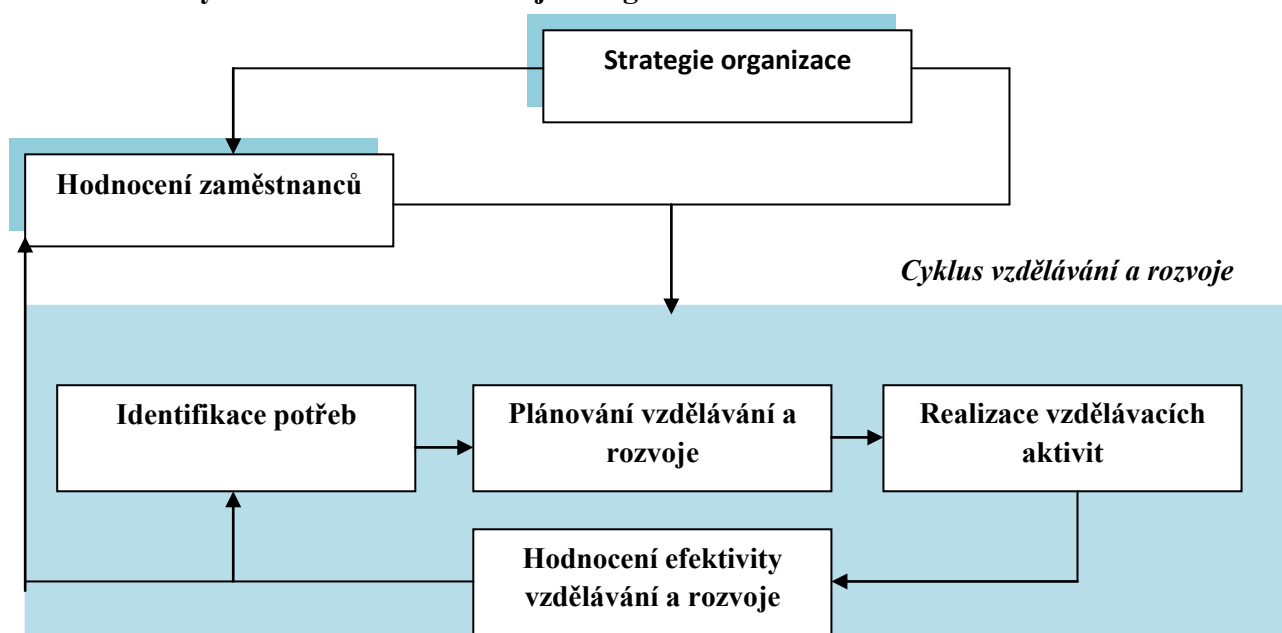
Na vzdělávání je potřeba nahlížet jako na systém. Systematický přístup ke vzdělávání považuje Bartoňková (2010) za jeden z nejdůležitějších nástrojů k realizaci strategického vzdělávání. Systematický přístup je přístup, kde všechny po sobě jdoucí fáze systému vzdělávání mají mezi sebou logický vztah, který je tvořen na základě politiky vzdělávání pracovníků v organizaci. Dále je nutné, aby cíle vzdělávání byly reálné a aby byla systematicky prováděna analýza potřeb vzdělávání pracovníků. Výsledkem by mělo být vzdělávání pracovníků podle aktuálních potřeb organizace, které vede k efektivitě vynaložených finančních prostředků na vzdělávání.

Praxe dokazuje, že systematické vzdělávání a rozvoj je vysoce efektivní. Jedná se o cyklus, který se neustále opakuje a který vychází ze zásad podnikové politiky rozvoje a sleduje cíle strategie rozvoje. Celý cyklus se opírá o existenci specialistů na rozvoj, kteří znají za úkol iniciovat rozvojové programy a odborně i organizačně je zaštit'ovat. V tomto případě je častá spolupráce s externími vzdělavateli ať už lektory či konzultanty (Folwarczná, 2010).

Cyklus vzdělávání a rozvoje se skládá z několika fází (viz Obr. č. 3):

- identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,
- plánování vzdělávání a rozvoje,
- realizace vzdělávacích aktivit,
- hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje.

Obr. č. 3 Cyklus vzdělávání a rozvoje v organizaci



Zdroj: HRONÍK (2007, s. 134)

2.2 Podnikové vzdělávání

K tomu, abychom mohli rozvíjet lidské zdroje v podniku co nejlépe, nám slouží podnikové vzdělávání. Na rozdíl od jiných zdrojů, které podnik vlastní, se ty lidské neopotřebovávají, naopak se ještě více zhodnocují. Základním cílem podnikového vzdělávání je pomoci organizaci dosáhnout jejich cílů pomocí zhodnocení znalostí jejího rozhodujícího zdroje, tedy lidí.

Jak uvádí Bartoňková (2010), podnikové vzdělávání je konkrétní vzdělávací proces, který je organizovaný podnikem. Může se jednat o vzdělávání v organizaci (vnitropodnikové vzdělávání, které je realizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení či na pracovišti) či vzdělávání mimo organizaci (externí vzdělávání). Pomáhá zaměstnancům a organizaci zvyšovat produktivitu, své pracovní výkony a tím zvyšovat celkový zisk organizace. Tento proces závisí na řadě faktorů, např. na velikosti organizace, na povaze práce nebo na používané technice.

Správně zvolený systém podnikového vzdělávání může vést také k snižování fluktuace a zvýšení motivace zaměstnanců. Lidé se v dnešní době chtějí rozvíjet a vzdělávat, proto i zaměstnanci kladně reagují na možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání se v organizaci, to následně vede k jejich vyšší spokojenosti v organizaci a ke zvýšení pravděpodobnosti, že ve firmě zůstanou i nadále.

2.2.1 Personální management

Personalisté se zaměřují především na získávání kvalitních lidí pro organizaci, na práci s nimi a jejich motivaci. Celková práce personalisty je „práce s lidmi“ a právě oni jsou často prvními, se kterými přijdou noví zaměstnanci do styku. S tím souvisí problematika etických a morálních hodnot, které personalisté prezentují. Obecně se dnes zdůrazňuje vliv morálního profilu vedoucích pracovníků. Personalista přichází do každodenního kontaktu se zaměstnanci, s jejich pracovními ale i osobními problémy. Zde jsou velmi důležité nejen kvality odborné, ale především kvality lidské. V rámci oblasti lidských zdrojů se etické jednání uplatňuje již při vstupním pohovoru a následně po celou dobu trvání pracovního poměru. Samozřejmě je toto etické chování do určité míry korigováno zvnějšku např. Zákoníkem práce či Listinou práv a svobod, tady se zaměstnavatelé chovají eticky, protože musí, jde o deskriptivní obsah nikoli lidský. Mnohem důležitější je však atmosféra uvnitř organizace. Každá si buduje určitou etickou kulturu až na základě chování a jednání svých vrcholových manažerů a všech vedoucích pracovníků. Jedním ze současných běžných případů neetického chování jsou např. jen formálně vypisovaná výběrová řízení či veřejné zakázky. Na druhou stranu eticky by se měli chovat i zaměstnanci a k tomu by měli být svým zaměstnavatelem motivováni.

Do výkonné oblasti v rámci řízení lidských zdrojů patří personální činnosti neboli funkce. Dle Koubek (2007) jsou jednotlivými personálními činnostmi:

- vytváření a analýza pracovních míst- definování pracovních úkolů, definování pravomocí a odpovědností, pořizování popisu a specifikace pracovních míst a samozřejmě aktualizace těchto materiálů,
- personální plánování- plánování rozvoje zaměstnanců a plánování potřeby zaměstnanců v organizaci,
- hodnocení zaměstnanců- příprava časového plánu hodnocení, obsahu a metod hodnocení, příprava potřebných formulářů, návrh a kontrola opatření,
- rozmísťování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru- zařazování zaměstnanců na konkrétní pracovní místa, jejich povyšování, přeřazování, propouštění a penzionování,
- odměňování- slouží k motivování zaměstnanců a ovlivňování pracovního výkonu včetně poskytování zaměstnaneckých výhod,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců- identifikace vzdělávacích potřeb, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků, vlastní organizace vzdělávacího procesu,
- pracovní vztahy- pořizování a uchovávání zápisů z jednání, jednání mezi vedením organizace a odbory, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, disciplinární jednání apod.,
- péče o zaměstnance- pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, organizování kontroly, pracovní doba, pracovní režim apod.,
- personální informační systém- zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, zaměstnanců a jejich práce, sociálních záležitostí a mezd.

Podle specifických podmínek organizace, její velikosti, organizační struktury, kultury a stylu vedení bude o rozhodování, zda bude zřízen personální útvar či zda se řízením lidských zdrojů bude zabývat jednotlivý personalista, rozhodovat majitel nebo vrcholový výkonný manažer. Avšak nejběžnějším kritériem pro tento výběr bývá počet zaměstnanců organizace.

Jak tvrdí Mathis a Jackson (2008), všichni manažeři v organizacích jsou manažery lidských zdrojů a to bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. Můžeme dokonce říci, že praktickou část řízení lidských zdrojů vykonávají především vedoucí zaměstnanci, jako jsou linioví či provozní manažeři.

V organizaci, ale také musí samozřejmě být někdo, kdo se na tuto oblast specializuje. Tento zaměstnanec musí umět řídit, koordinovat a usměrňovat účast manažerů na řízení lidských zdrojů. Celkovou odpovědnost za řízení lidských zdrojů má vždy vrcholové vedení. Ve velkých organizacích se touto oblastí zabývají personalisté nebo tzv. personální útvary. V malých a středních organizacích za tuto činnost zodpovídá vrcholový výkonný manažer či majitel.

2.2.2 Role specialistů na řízení lidských zdrojů

Je velice důležité, aby všechny tyto zásady a cíle, které jsou uplatňovány v jednotlivých personálních činnostech, byly navzájem sladěny a vzájemně se podporovaly. Na celém procesu řízení lidských zdrojů by se měli podílet specialisté na řízení lidských zdrojů, linioví manažeři i samotní zaměstnanci organizace. Každý má v tomto procesu svou roli (Bláha, 2013).

Linioví manažeři

- ve fázi plánování projednávají s členy svých týmů jejich role, cíle a plány zlepšování výkonu a plány osobního rozvoje,
- řídí pracovní výkon tým, že soustavně monitorují výsledky v porovnání s plány,
- musí se rychle a efektivně vypořádat se situací, kdy realita neodpovídá určeným plánům,
- pomáhají nastavit vhodná hodnotící kritéria,
- vedou záznamy o výkonu a potřebnou dokumentaci,
- poskytují zpětnou vazbu zaměstnancům,
- zajišťují uznání a ocenění podřízených v souvislosti s úspěšným splněním cílů a úkolů (oblast odměňování).

Specialisté na řízení lidských zdrojů

- zodpovídají za vytvoření a udržování procesu řízení lidských zdrojů,
- nesou zodpovědnost za to, že proces řízení lidských zdrojů je v souladu s cíli organizace a splňuje podmínky dané legislativou,
- spolupracují s liniovými manažery při využívání dat z provedené analýzy pracovních míst pro nastavení vhodných hodnotících kritérií,
- poskytují konzultační, poradenskou a metodickou pomoc manažerům,

- poskytují pomoc zaměstnancům, pokud je požadovány,
- zabezpečují administrativní stránky procesu řízení pracovního výkonu,
- zodpovídají za existenci vhodných systémů v oblasti odměňování, vzdělávání, rozvoje a hodnocení,
- provádějí hodnocení efektivnosti celého procesu.

Zaměstnanci

- spolupracují s liniovými manažery a personalisty při plánování pracovního výkonu,
- učí se dávat konstruktivní zpětnou vazbu,
- spolupracují při zavádění nových procesů a systémů v rámci řízení pracovního výkonu,
- mohou navrhopvat vlastní cíle a oblasti rozvoje,
- podílejí se na hodnocení spolupracovníků i nadřízených,
- provádí sebehodnocení.

Nelze být kvalitním manažerem, jestliže nemá tento vedoucí pracovník schopnost vést lidi a neví, které lidské faktory a jaká motivace ovlivňuje dosažení požadovaných výsledků. Manažer by měl umět ovlivnit zaměstnance takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k dosažení určených cílů. Proto je potřeba zabývat se rovněž v rámci současného moderního managementu lidskými faktory a motivací lidí a umět je správně využít. Současným celosvětovým trendem v řízení je rozvoj angažovanosti zaměstnanců, jejich neustálé zlepšování se pomocí učení a dalšího vzdělávání a důraz na individuální rozvoj.

Pokud je v organizaci zřízen personální útvar, tak jeho specialisté utvářejí organizační vize, mise a často jsou iniciátory toho, aby tyto zmíněné vize a mise a to včetně organizačních hodnot, byly projednány a přijaty manažery a zaměstnanci organizace (Horváthová, 2014).

Personalisté (*HR business partneři*) zastávají čtyři role a to jako odborný specialista, strategický partner, oblíbenec zaměstnanců a zprostředkovatel změny. Obecným úkolem personalisty jako odborného specialisty je obecně zlepšit účinnost a efektivnost práce, kterou vykonává. Personalista jako strategický partner má za úkol uvádět strategii do života. Role zprostředkovatele změny sebou nese obecné zvládání jak teorie, tak praxe změny a personalista jako oblíbenec zaměstnanců se obecně zaměřuje na hledání rovnováhy mezi požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance, a zdroji k jejich plnění (Horváthová, 2014). (viz Obr. č. 4)

Obr. č. 4 Nová role personálních útvarů a personalistů



Zdroj: HORVÁTHOVÁ et al. (2014, s. 15)

2.3 Učící se organizace

Tento termín zavedl americký vědec v oboru management Peter Senge. Učící se organizaci Armstrong (2007, s. 450) charakterizoval jako organizaci: „*kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace, a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně*“. Na základech dobře fungujícího systému podnikového vzdělávání může dojít k vybudování učící se organizace. Organizace se učí prostřednictvím svých členů, kteří získávají jak pro sebe tak i pro organizaci nové znalosti, zkušenosti a dovednosti. Díky nim a podpoře vedoucích zaměstnanců vzrůstá ochota a schopnost měnit pracovní postoje, hodnoty a pracovní návyky. Správné nastavení a řízení organizační kultury zaměřené na vzájemné učení pomáhá lidem v organizaci lépe rozvinout své schopnosti, využívat svůj potenciál a iniciovat nejen vlastní rozvoj, ale také rozvoj ostatních členů organizace (Tureckiová, 2004).

Učící se organizace je plně v souladu s pěti disciplínami:

- 1. Systémové myšlení-** v organizační praxi se projevuje jako schopnost dívat se na pracovní události a vidět je ve vzájemných souvislostech. Jedná se o vidění příčin událostí, dalšího vývoje a všech možných následných událostí.

2. **Osobní mistrovství-** (Senge, 2007, s. 25) *„je disciplínou nepřetržitého projasňování a prohlubování vlastní osobní vize, soustředování zdrojů energie, rozvíjení trpělivosti a objektivního vnímání skutečností.“* Osobní mistrovství znamená nebýt pouze reagující bytost, ale mít schopnost vybírat si to podstatné a být člověkem, který je schopen zaujetí a vášně. Tento přístup je nezbytný v učící se organizaci, jelikož bez vášně a zaujetí se nemůžeme stát mistrem ve svém oboru a ne jen odborníkem, ale také stát se inspirací pro druhé.
3. **Mentální modely-** jedná se o naše vnitřní představy o tom, jak to všechno kolem nás funguje. Mentální modely působí podvědomě a jsou vodítkem pro naše jednání. V učící se organizaci dochází k měnění těchto modelů a to ve vztahu k organizaci, práci a zákazníkům. (Pokorná, Ivanová, 2010)
4. **Sdílené vize-** dle Hroník (2007) aby člověk mohl být zapálený pro určitou věc, potřebuje získat pocit smysluplnosti. Je nutné, aby vnímal vizi organizace jako svou vlastní. Učící se organizaci dává jasný směr v úsilí všech zaměstnanců a skupin právě jednotná vize, kterou zastávají všichni zaměstnanci. (Horváthová, 2014)
5. **Týmové učení-** (Senge, 2007, s. 27): *„rozumové schopnosti týmu převyšují rozumové schopnosti členů týmu a týmy si osvojují mimořádnou schopnost koordinovaného jednání. Když se týmy skutečně učí, nejen že dosahují mimořádných výsledků, ale také jednotliví členové dosahují rychlejšího růstu, než jakého by mohli dosáhnout jinak. Dokud se nedokáží učit týmy, nemůže se učit ani organizace.“*

Mezi základní pravidla, která se uplatňují v učící se organizaci, patří:

- Každý má stejnou příležitost, pracovník si může sám plánovat a také nese odpovědnost za vlastní osobnostní a profesionální rozvoj. Možnost účastnit se vzdělávací aktivity, je vázáno na hodnocení pracovníků a musí odrážet jejich zájem, snahu a úsilí. Vyhneme se tak také uvažování pracovníků ve smyslu my a oni, protože každému zaměstnanci je umožněna právě taková míra rozvoje, o kterou se vlastní prací zasloužil.
- Vzdělávání tu neprobíhá jen během školení, ale probíhá i v mezidobí, ve kterém se sdílí zkušenosti se svými spolupracovníky i nadřízenými, probíhá samostudium aj.. Jedná se vlastně o celoživotní vzdělávání. V organizaci funguje atmosféra permanentního rozvoje a vzdělávání.

- Rozvoj a vzdělávání má nejčastěji podobu *on-the job* tréninku, zpětné vazby nebo supervize, které poskytují kolegové, kouči či externisté.
- Při rozvoji pracovníků se kombinují různé styly učení. Podporuje se špičkový výkon, který inspiruje a motivuje. Dobrým je přidáno a slabším ubráno.

2.4 Metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Existuje celá řada metod sloužících ke vzdělávání pracovníků. Metody jsou určeny k duševnímu nebo manuálnímu vzdělávání a jsou používány ke vzdělávání mimo pracoviště, na pracovišti a dále existují ještě tzv. distanční metody vzdělávání. Nyní se podíváme na jednotlivé nejrozšířenější metody a pokusíme se je zhodnotit z hlediska jejich výhod a nevýhod.

Asi největším trendem dnešní doby se stal podle Horváthová (2014) ***e-learning***. Tato metoda vzdělává zaměstnance pomocí informační technologie.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Kdykoliv a odkudkoliv dostupná metoda • Úspora nákladů • Je možné samostudium dle vlastních potřeb • Rychlé šíření informací 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí kontakt se školitelem • Vysoké náklady na zavedení • Delší doba zaškolení v používání techniky

Metoda, kdy zaměstnanci získávají zkušenosti na různých pracovních místech organizace, se nazývá **rotace práce**.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Větší flexibilita • Rozšíření znalostí a dovedností • Komplexní přehled o provázanosti procesů v organizaci 	<ul style="list-style-type: none"> • Zátěž pro školitele na jednotlivých pracovištích • Příliš krátká doba na jednotlivých pracovištích

V případě, že chceme individuálním způsobem pomoci zaměstnanci k zlepšení jeho výkonu a rozvoji jeho schopností a dovedností zvolíme **koučování**. Kouč podporuje zaměstnance a dává mu akční a učící se otázky.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Neformální prostředí • Řeší se konkrétní situace, problémy a úkoly • Podněcování aktivity a zodpovědnosti za výsledky své práce i za vlastní rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> • Časová náročnost • Probíhá pod tlakem • Důležitost osobních dovedností a kvalit kouče

Nenásilná, oboustranná a vzájemně přínosná metoda vzdělávání je **mentorování**. Mentor poskytuje rady, sdílí své znalosti a zkušenosti a zároveň dokáže i klást takové otázky, které pomáhají svěřené osobě dále se rozvíjet svým zodpovězením.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Školený zaměstnanec si sám vybírá svého mentora. • Pomáhá lidem při učení. • Zaměstnanci jsou vedeni zkušenými manažery a to výhradně v prostředí firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> • Časová náročnost. • Nebezpečí volby špatného mentora. • Probíhá pod tlakem pracovních úkolů.

Další velice přínosnou metodou může být metoda **asistování**, kdy zaměstnanec působí jako asistent zkušeného vedoucího. Učí se tím, že se účastní rozhodování a aktivit během pracovního procesu.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Soustavné působení na vzdělávaného. • Praktický zaměřeno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Podceňování alternativních pracovních postupů. • Jeden zdroj informací a instrukcí.

Pokud chceme řešit praktické problémy v rámci týmu, je vhodné zvolit metodu **workshop**.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Použití i u početnější skupiny. • Neformální prostředí. • Možnost vyřešení konkrétních pracovních problémů. 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročná na facilitaci schopnosti lektora.

Velice rozšířenou a oblíbenou metodou vzdělávání je **development centre**. Při této metodě účastníci prokazují požadované schopnosti a dovednosti prostřednictvím různých testů, hraním rolí, řešením konkrétních úkolů apod.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Výstupy z této metody poskytují podněty pro rozvojové plány zaměstnanců. • Vhodný zdroj informací pro povyšování zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyžaduje zkušené lektory. • Vysoké náklady na přípravu a realizaci.

Pro verbální prezentaci určitého tématu je vhodná **přednáška**.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Nízké náklady. • Předávání velkého množství informací velkým skupinám. 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí možnost vzájemné interakce přednášejícího s účastníky.

K výměně informací, názorů a zkušeností formou referátů a diskuzí mezi účastníky a lektory slouží **seminář**

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Okamžitá zpětná vazba. • Podpora a rozvoj myšlenek. 	<ul style="list-style-type: none"> • Důkladnější příprava.

Další velmi oblíbenou metodou je **outdoor training** tzv. školení hrou. Jedná se o pohybové aktivity a hry, při nichž se manažeři učí manažerským dovednostem.

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Rozvíjení interaktivních a manažerských dovedností. • Praktické procvičování i nepříjemných situací. • Podporuje týmovou práci. 	<ul style="list-style-type: none"> • Náročná na přípravu. • Obavy a tréma z nevydařeného „hereckého“ výkonu. • Hry mohou být pokládány za nerealistické.

Charakteristika různých metod vzdělávání a rozvoje z hlediska cíle vzdělávání, náročnosti na přípravu a nákladů viz Tabulka č. 1.

Tabulka č. 1

Metoda	Cíle vzdělávání			Náročnost na přípravu	Náklady
	Znalosti	Dovednosti	Postoj		
Přednáška	ano	ne	ne	středně náročná	nízké
Diskuze	možná	ano	ano	středně náročná	nízké
Případová studie	možná	ano	možná	náročná	nízké
Hraní rolí	ne	ano	ano	náročná	průměrné
Simulace	ano	ano	možná	náročná	průměrné
Rotace práce	ano	ano	možná	náročná	průměrné
Koučování	ano	ano	ano	velmi náročná	vysoké
Mentorování	ano	ano	ano	velmi náročná	průměrné
Asistování	ano	ano	možná	náročná	průměrné
E-learning	ano	ne	ne	středně náročná	nízké
Outdoor training	ne	ano	ano	velmi náročná	vysoké
Development centre	možná	ano	ano	velmi náročná	vysoké

Zdroj: upraveno dle Horváthová et al. (2014)

2.5 Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

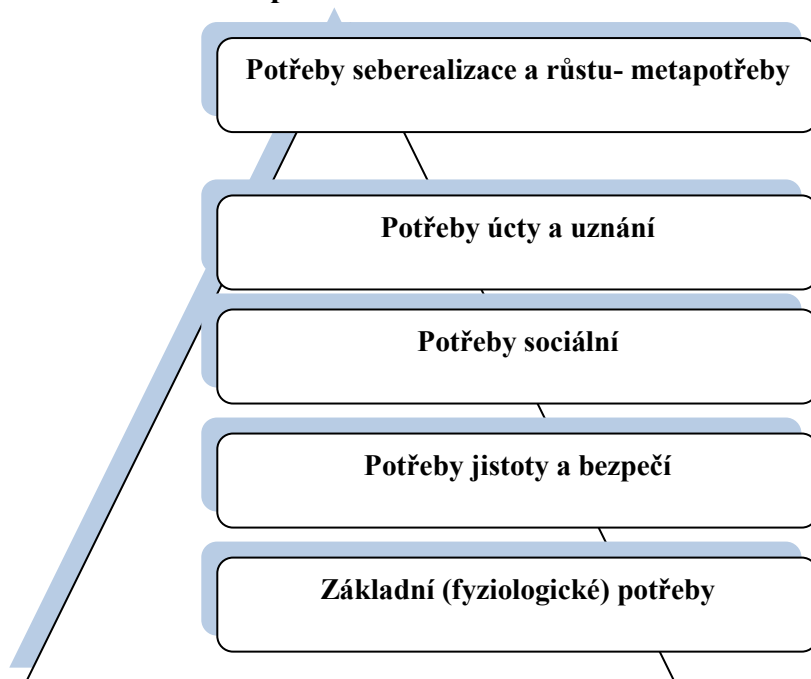
Identifikace potřeb vzdělávání je velmi obtížný proces a to z důvodu, že se kvalifikace a vzdělávání špatně kvantifikují a měří. Proto je tato fáze založena na odhadech a aproximativních postupech.

Využívány jsou k této činnosti zejména údaje týkající se celé organizace (počet pracovníků), údaje o jednotlivých pracovních místech (popisy a specifikace pracovních míst) a údaje o pracovnících (kvalifikace pracovníka). Analýza potřeby vzdělávání pracovníků se provádí na základě dat dostupných personálnímu oddělení, užívají se statistické údaje, informace od vedoucích pracovníků, výsledky porad, analýzy pracovních záznamů, analýzy dotazníků, analýzy plánu činností organizace, analýzy požadavků pracovníků či hodnocení pracovního výkonu.

Důležitost identifikace vzdělávacích potřeb spočívá v tom, že organizace může díky tomu soustředit omezené zdroje (finance) na trénink v těch oblastech, kde lze dosáhnout nejvýznamnějších účinků. Manažeři liniové a střední úrovně by měli znát už konkrétní odpovědi, týkající se personálního plánování, nároky na zvyšování kvalifikace a konkrétní

potřeby zaměstnanců. K zjištění potřeb bývá často používána tzv. Maslowova teorie potřeb, která dělí potřeby na fyziologické (kyslík, potrava, voda), potřeba jistoty a bezpečí, sociální potřeby (láska, přátelství), potřeba uznání a potřeba seberealizace a růstu (viz Obr. č. 5).

Obr. č. 5 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: HORVÁTHOVÁ et al. (2013, s. 152)

Jak uvádí Vodák a Kucharčíková (2007) analýza potřeb vzdělávání spočívá ve shromažďování informací o současném stavu znalostí, schopností a dovedností pracovníků, o výkonnosti jednotlivců, týmů a podniku, a v porovnání zjištěných údajů s požadovanou úrovní (viz Obr. č. 6).

Obr. č. 6 Znázornění mezery ve výkonnosti



Zdroje: Vodák (2007, str. 86), Armstrong (2002, str. 498)

Rozdíl mezi těmito dvěma úrovněmi představuje výkonnostní mezeru. Na základě výkonnostní mezery jsou v rámci vzdělávacího cyklu určeny vzdělávací potřeby, které mají vést k odstranění výkonnostní mezery, následnému zvýšení výkonnosti zaměstnanců a dosažení stanovených cílů podniku. Pokud pracovník plní svěřený úkol dobře, znamená to, že je kompetentní a splnil následující tři předpoklady:

- je vnitřně vybavený vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi
- je motivován takové chování použít
- má možnost dané chování použít

Pokud se u pracovníka zjistí, že některá z kompetencí je nedostatečná, opět je potřeba zvolit vzdělávací aktivitu, která bude danou kompetenci rozvíjet. Riziko zde může nastat takové, že pracovní činnosti a kompetence pro jednotlivé pracovní pozice nejsou zcela definované a není zde tedy možnost porovnání požadovaných a skutečných kompetencí.

V této fázi vnika poměrně silná provázanost s další personální činností, kterou je hodnocení zaměstnanců. Pokud se při hodnocení zaměstnance zjistí, že má některou z potřebných kompetencí na nízké úrovni, což způsobuje jeho nedostatečný pracovní výkon, je opět potřeba naplánovat rozvoj této kompetence. Účinek rozvoje dané kompetence je možné sledovat opět při nejbližším hodnocení pracovního výkonu a na základě tohoto hodnocení lze také definovat účinnost rozvojové aktivity.

Jak uvádí Vodák (2007, s. 96): „*dobře připravená a realizovaná identifikace a analýza vzdělávacích potřeb umožňuje lepší investování do rozvoje lidského kapitálu a efektivně podporuje zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů a celého podniku*“.

Proces, kdy dochází k identifikaci vzdělávacích potřeb, obsahuje tři kroky. Prvním krokem je organizační analýza, základem jsou údaje o cílech a plánech organizace a poté zjišťujeme, kde jsme a kam směřujeme a jaké máme zaměstnance a jaké potřebujeme. Krokem druhým je analýza práce, při které analyzujeme činnosti, úkoly, znalosti a dovednosti zaměstnanců na určitých pozicích. Potřeby vzdělávání a rozvoje jsou zde zjištěny po srovnání potřebných znalostí a dovedností na konkrétní pracovní místo se skutečnými znalostmi a dovednostmi, kterými oplývá daný zaměstnanec. V neposlední řadě probíhá analýza osob, která se už zaměřuje na individuální charakteristiky jednotlivců.

Výsledkem fáze identifikace potřeb vzdělávání je seznam vzdělávacích potřeb zaměstnanců, na základě kterého je navržen vzdělávací program.

2.6 Hodnocení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Snad nejdůležitější a nejtěžší částí celého cyklu vzdělávání a rozvoje je právě hodnocení efektivity tohoto procesu. V této části se zaměřujeme na přínosy vzdělávacích aktivit a celkové náklady na ně vynaložené. Jen velice těžko však můžeme přesně posoudit, jako moc bylo uskutečněné vzdělávání efektivní a jak se projevilo v pracovních výsledcích.

Hodnocení poskytuje podklady pro další řízení a rozvoj zaměstnanců v organizaci. Přesto tento důležitý krok mnoho firem vynechává.

Pomocí hodnocení zjišťujeme:

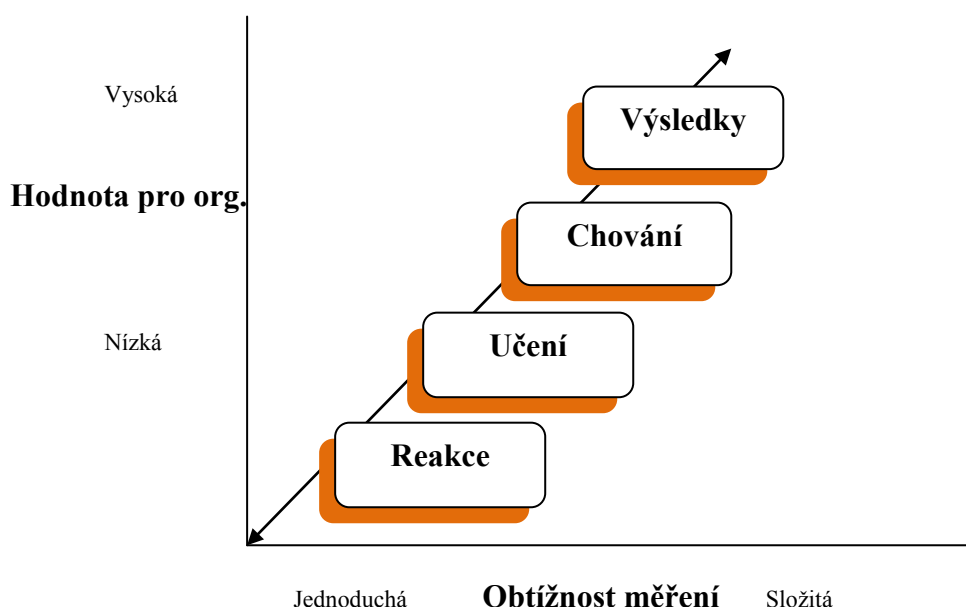
- zda realizované vzdělávání splnilo očekávaný cíl, nebo vyřešilo problém,
- silné a slabé stránky vzdělávací akce,
- náklady a přínosy vzdělávací akce,
- kteří zaměstnanci budou mít ze vzdělávání největší užitek.

Existuje mnoho přístupů k hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Mezi nejvíc rozšířené patří Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení.

2.6.1 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení

Tento model původně zahrnoval čtyři úrovně hodnocení, poté jeden z předních HR konzultantů Jack Phillips přidal úroveň pátou (viz Obr. č. 7).

Obr. č. 7 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení



Zdroj: MATHIS, JACKSON (2008, S. 282), upraveno

Pomocí tohoto modelu můžeme vyhodnocovat různé parametry, které jsou spojené s efektivitou vzdělávání. Předpokládáme, že jednotlivé úrovně hodnocení na sebe postupně navazují a informace z každé předešlé úrovně slouží jako základ pro hodnocení úrovně vyšší (Mužík, 2010).

Model Kirkpatrickův/Phillipsův má několik úrovní:

1. **Úroveň reakce-** v této úrovni účastníci vzdělávání hodnotí svou spokojenost se vzdělávacím programem a také s lektorem. Zajímá nás, jaká je reakce na aspekty programu a spokojenost s obsahem. Zjišťujeme, co by z programu účastníci vypustili a co by naopak do programu zařadili. Toto hodnocení spokojenosti se vzdělávacím kurzem bychom měli provádět s malým časovým odstupem, nikoli na závěru kurzu, jelikož účastníci mohou být pod vlivem různých haló efektů. Proto je nejlepší zvolit tři až sedm dní po ukončení vzdělávacího kurzu. V rámci hodnocení se účastníci zaměřují na hodnocení odborné úrovně lektora, jeho didaktickou úroveň, užitečnost kurzu, kvalitu výukových materiálů, prostředí kurzu a jeho organizaci. K hodnocení se dají použít metody jako je dotazník nebo cílově zaměřené diskusní skupiny (Hroník, 2007).
2. **Úroveň učení-** zde se snažíme posoudit to, čemu se účastníci kurzu naučili, jaké znalosti a dovednosti získali, a také jestli u nich došlo ke změnám v postojích. V tomto případě používáme nejčastěji pro hodnocení testy před uskutečněním kurzu a následně s určitým odstupem po jeho skončení. Dále můžeme použít také dotazníky, případové studie, projekty nebo strukturované rozhovory.
3. **Úroveň chování-** na této úrovni zkoumáme, jak moc uplatňují účastníci získané znalosti, dovednosti a postoje při výkonu své práce. Tudíž sledujeme dopady procesu vzdělávání na výkonnost jednotlivce v jeho práci. Nejvhodnější metody k hodnocení dopadu na výkonnost jsou metoda 360° zpětné vazby, assessment/development centre, pozorování při práci a strukturované rozhovory.
4. **Úroveň výsledků-** v této úrovni jde o posuzování vlivu vzdělávání na výkonnost organizace. Snažíme se tedy určit, jak významně programy vzdělávání a rozvoje přispěly ke zvýšení výkonnosti organizace oproti jeho předchozí úrovni. Při hodnocení se musíme dívat na to, jaký byl stav před vzděláváním a po něm, díváme se na cíle, které souvisí s oblastmi jako např. snížení nákladů, zvýšení produktivity, zvýšení prodeje, zvýšení spokojenosti zákazníků a další. Hodnocení na této úrovni není vůbec snadné, jelikož je velice obtížné prokázat míru přínosu vzdělávání a

rozvoje ke zlepšení výsledů organizace a oddělit tento přínos od ostatních vlivů (Armstrong, 2007).

- 5. Úroveň návratnosti investic-** zde porovnáváme finanční přínosy s vynaloženými náklady. Jde o metodu statickou, tudíž nezohledňuje rozložení zisku v čase.

2.6.2 Měření efektů vzdělávání podle Johna J. Sullivana

Profesor řízení lidských zdrojů na univerzitě v San Franciscu John J. Sullivan (1998) navrhuje, aby efekty vzdělávání byly měřeny určitými parametry, které seskupil do šesti segmentů podle časové dimenze. Zároveň pořadí těchto parametrů vyjadřuje i to, jak se zvyšuje vliv daného parametru na hodnotu organizace.

Před školením

- Počet zaměstnanců, kteří potřebují školení či vzdělání obecně.
- Počet zaměstnanců, kteří se na školení přihlásí.
- Jsou vybraná školení opravdu vhodná k naučení znalostí a dovedností, které potřebují dané funkce nebo role? Absolvoval již některý ze zaměstnanců dané nebo podobné školení? Mělo školení pozitivní vliv na pracovní výkon?
- Je vhodné použít metodu školení i u vysoce kvalifikovaných zaměstnanců?
- Odpovídá metoda školení stylu učení zaměstnanců a preferencím?

Na konci školení

- Počet zaměstnanců, kteří se skutečně školení účastnili.
- Počet zaměstnanců, kteří se podílejí na nákladech na své vzdělávání finančně.
- Spokojenost zaměstnanců s průběhem školení.
- Spokojenost zaměstnanců s výší nákladů na školení a s relací průběhu školení.
- Měřitelné změny ve znalostech nebo dovednostech na konci školení.
- Schopnost řešit problém na konci školení.
- Ochota vyzkoušet znalost (dovednost) na konci školení.

Hodnocení s časovým odstupem

- Spokojenost zaměstnanců během několika týdnů po skončení školení.
- Spokojenost zaměstnanců během několika týdnů po školení s relací průběhu školení a náklady na školení.

- V několika týdnech po skončení školení zachování znalostí a dovedností.
- V týdnech po skončení školení schopnost řešit problém.
- Ochota vyzkoušet dovednosti v několika týdnech po skončení školení.

Hodnocení změn v pracovním chování

- Sebehodnocení vyškolených zaměstnanců. Změnili své chování po školení? Začali používat nabyté dovednosti a znalosti ve své práci?
- Hodnocení nadřízeného. Změnil vyškolený zaměstnanec své chování? Začal používat nabyté dovednosti a znalosti ve své práci?
- Poměr mezi zaměstnanci, kteří své chování změnili a využívají nově nabyté dovednosti a znalosti ve své práci k počtu všech vyškolených zaměstnanců.

Hodnocení vlivu školení na pracovní výkon

- Sebehodnocení proškolených zaměstnanců. Zda se s odstupem několika měsíců jeho pracovní výkon změnil v důsledku změněného chování?
- Hodnocení vyškolených zaměstnanců nadřízeným. Zda se s odstupem několika měsíců jejich pracovní výkon změnil v důsledku změněného chování.
- Počet proškolených zaměstnanců, které manažer označil za osoby, jež změnil svůj pracovní výkon díky znalostem a dovednostem, které získali během absolvovaného školení.
- Počet proškolených zaměstnanců, kteří mají měřitelná (pozorovatelná) zlepšení ve své pracovní výkonnosti díky znalostem a dovednostem, které získali v průběhu školení.
- Průměrná míra zvýšení výkonnosti zaměstnanců, kteří jsou řízeni zaměstnanci, co prošli školením.
- Výkonnost útvaru, ve kterém určitý podíl zaměstnanců prošel vzděláváním týkající se ukazatele ROI (návratnost investic do vzdělání).

Ostatní opatření

- Míra schválení a spokojenosti odborné přípravy vrcholovým managementem.
- Zařazení vzdělávací akce mezi manažery (povinná či základní školení), jelikož nejvíce přispěla ke zvýšení produktivity.
- Počet zaměstnanců, kteří si školením prošli, a doporučují ho.
- Počet zaměstnanců, kteří byli vyškolení již vyškolenými zaměstnanci.

- Oblíbenost školení ve srovnání s ostatními (toto se týká pouze dobrovolných vzdělávacích akcí).

2.6.3 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Abychom mohli posoudit efektivnost vzdělávacích aktivit, musíme provést důkladnou analýzu nákladů a přínosů. Analýza nákladů a přínosů je spjata se vzděláváním a rozvojem a probíhá ve čtyřech krocích.

Za prvé si musíme určit náklady na vzdělávání a rozvoj, kde počítáme s náklady, jako jsou přímé osobní náklady na lektory a účastníky, pomůcky, náklady na materiál, náklady spojené s ubytováním, potřebné techniky, pronájem prostor, náklady na vývoj učebních aktivit, režijní a administrativní náklady. Náklady také sledujeme podle jejich druhu (mzdové, provozní náklady, služby apod.), dále také podle typů vzdělávacích aktivit a dle fází vzdělávacího cyklu. V praxi můžeme také sledovat náklady podle hierarchického zařazení zaměstnanců (zda se jedná o vrcholový management, liniový apod.), i dle oddělení nebo útvarů (finanční, personální apod.) a také podle pracovních pozic (mechanici, účetní, operátoři apod.).

V druhém kroku odhadujeme potenciální přínosy vzdělávání a rozvoje. Tento krok je však velice obtížný, jelikož se nám v tomto případě jedná pouze o možný odhad. K tomu, abychom posoudili možné přínosy, sledujeme několik ukazatelů, jimiž jsou: zvýšení produktivity a rentability, nižší úrazovost, snížení výskytu chyb, pokles absence, snížení fluktuace, zvýšení kvality výrobků a služeb, snížení počtu stížností apod.

Dále se věnujeme výpočtu přínosů vzdělávání a rozvoje, kde je důležité, abychom si uvědomili, že ne všechny přínosy můžeme vyjádřit ve finančních částkách, jelikož existují užitky i kvalitativní, jako například zlepšení pracovní morálky zaměstnanců, změna postojů, zlepšení komunikace a zvýšení loajality zaměstnanců, které jsou pro organizace také důležité. Tyto uvedené přínosy se projevují v různých časových horizontech. Některé z nich se mohou projevit už v průběhu realizace vzdělávání, jiné hned po skončení vzdělávacích aktivit a některé i s delším časovým odstupem.

V posledním kroku porovnáváme náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje. V tomto případě srovnáváme náklady, které byly vynaloženy na vzdělávání a přínosy, které plynou organizaci z této investice.

V souvislosti s hodnocením vzdělávání a rozvoje používají některé organizace *benchmarking* a to k tomu, aby mohly porovnat své výsledky s výsledky jiných organizací. Při *benchmarkingu* sbírají personalisté informace, které se týkají procesu vzdělávání a rozvoje

v jejich organizaci a srovnávají je s ostatními organizacemi, které mají stejné nebo podobné zaměření. Díky tomu poté mohou organizace zjistit, zda jejich investice do vzdělávání a rozvoje jsou velké či malé nebo zda průměrný počet hodin strávený na školení je nízký nebo vysoký (Bláha, 2013).

3 Charakteristika vybrané společnosti



Název:	VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.
Sídlo společnosti	Ruská 2887/101, Vítkovice, 70300 Ostrava
IČO a DIČ:	25877950, CZ 25877950
	Společnost zapsána v obchodním rejstříku, vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 2486
Rok založení:	18. 04. 2001
Základní jmění:	2 100 000 000,- Kč
Akcionáři:	Jediný akcionář - VÍTKOVICE, a.s., IČ 45193070
Tržby 2008:	6 326 880 tis. Kč
Počet zaměstnanců:	1279 (ke dni 31. 12. 2014)

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. je významná strojírenská společnost, která patří do strojírenské skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP. Je to společnost s vlastní výrobou oceli, která se zaměřuje na dodávky v oblasti těžkých ocelových odlitků, opracovaných výkovků, zalomených hřídelí a dílů lodí, zařízení oceláren a válcoven, tvářecích zařízení a válcovaných obručí pro železniční průmysl.

VÍTKOVICE MACHINERY GROUP je nejvýznamnější českou strojírenskou skupinou se silnou pozicí ve vybraných segmentech strojírenské produkce a v oblasti dodávek velkých investičních celků. V holdingové skupině VÍTKOVICE pracuje více než 8 000 zaměstnanců a podnik má 180tiletou tradici datující se od roku 1828, roční obrat přesahuje 20 mld. Kč a do skupiny patří okolo 30 společností v České republice, na Slovensku, v Polsku, Chorvatsku, ve Spojených arabských emirátech a v Argentině. Skupina disponuje moderní, a rozsáhlou základnou a *know-how* založeným na výzkumu a vývoji. V prosinci 2014 oslavila značka VÍTKOVICE své 186 narozeniny.

3.1 Historie a současnost společnosti

O vzniku železáren ve Vítkovicích rozhodl olomoucký arcibiskup, arcivévoda Rudolf Jan v roce 1828. V roce 1830 došlo k zapálení první pudlovací pece ve vítkovické Rudolfově huti. Ještě před polovinou 40. let získal rozhodující podíl v železárnách S. M. Rothschild, který potom inicioval výstavbu vítkovických vysokých pecí a zahájil strojírenskou výrobu. Dalším majitelem továren se stal stát, když po druhé světové válce došlo ke znárodnění Vítkovického horního a hutního těžířstva. V následujících letech docházelo k postupné modernizaci železáren i strojíren a k dalšímu rozšiřování firmy. V roce 1998 byl zastaven provoz vysokých pecí, v roce 2003 vláda postupně mění svou dřívější strategii a přístup k Vítkovicím. Přehodnocuje svůj původní záměr rozprodat Vítkovice po částech a vyhlašuje tendr na prodej Vítkovic jako celku. V rámci tohoto procesu nakonec český stát akceptuje nabídku Lahvárný Ostrava na odkup jeho majetkové účasti a odkup pohledávek ČKA (České konsolidační agentury) ve společnosti Vítkovice a.s. Strategické akvizice doplňují strukturu holdingu o zahraniční filiálky, montážní a logistické zázemí pro komplexní dodávky strojírenských a energetických celků na klíč. Od roku 2008 holding Vítkovice používá nový brand Vítkovice Machinery Group.

Tradiční výroba sériových produktů byla doplněna dvěma novými oblastmi: Green Technology - CNG a bioplyn a Informačními technologiemi. Vítkovice jsou v současnosti evropským lídrem ve výrobě ocelových lahví se supermoderní výrobní linkou, mají téměř pětinový podíl na světovém trhu speciálních zalomených hřidelí pro velké námořní lodě. Jsou jedním z těch, kteří dynamicky rozvíjejí projekt pro přechod pohonu automobilů z klasických paliv na alternativní pohon stlačeným zemním plynem (CNG). Vlastní certifikace od významných renomovaných inspekčních společností.

Podílejí se na přípravě a realizaci velkých investičních akcí jako jsou retrofity tepelných elektráren společnosti ČEZ v Tušimicích a v neposlední řadě také v programu výroby komponent pro jadernou energetiku. Kompenzátory objemu a parogenerátory vyrobené ve VÍTKOVICÍCH slouží již nyní v Temelíně, v Dukovanech, ale i v dalších jaderných elektrárnách zahraničí.

Z důležitých zakázek posledních let je možno uvést střešní konstrukci pražské O2 arény, stavbu hangáru u Mošnova či rekonstrukci historické ocelové konstrukce železničního nádraží ve Frankfurtu nad Mohanem v Německu. Vzhledem k tomu, že IT technologie považují Vítkovice v současnosti za zcela zásadní, stávají se také prostředkem ke komplexním dodávkám sofistikovaných strojírenských výrobků a celků na klíč. Vývoj, konstrukce,

projektování, řízení a ovládání systémů a technologií třetího tisíciletí je jednoznačně postaveno na informačních a komunikačních technologiích.

3.2 Výrobní možnosti společnosti

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. má velký výrobní sortiment, zajišťuje nejen samotnou výrobu, ale také potřebné opracování a následnou montáž svých výrobků. Společnost vlastní ocelárnu, kovárnu, slévárnu, obrobnu a halu specializovanou na montáž.

Ocelárna vyprodukuje až 250tis. tun oceli za rok, vyrábí se zde kovářenské ingoty, Bramové ingoty, kruhové ingoty a tekutá ocel pro vlastní slévárnu.

Kovárna je zde vybavena nejmodernější technologií, což dává společnosti opravdu velkou konkurenční výhodu. Jedná se o jednu z největších evropských technologií pro volné kování, svým zákazníkům tudíž může poskytnout hřídele o délce do 25 metrů a kruhy o průměru až 6 metrů. Kromě jiného se zde vyrábí také různé podélné výkovky, kroužky a dutá tělesa.

Slévárna spolu s vlastní modelárnou patří k nejrespektovanějším výrobcům rozměrných odlitků na kontinentu. A to díky dlouholetým zkušenostem, unikátnímu know-how a nejmodernějším softwarovým prostředkům pro modelování, navrhování a optimalizaci. Odlitky mohou dosahovat rozměrů až 14 x 8 x 4 metrů a vážit až 220 tun.

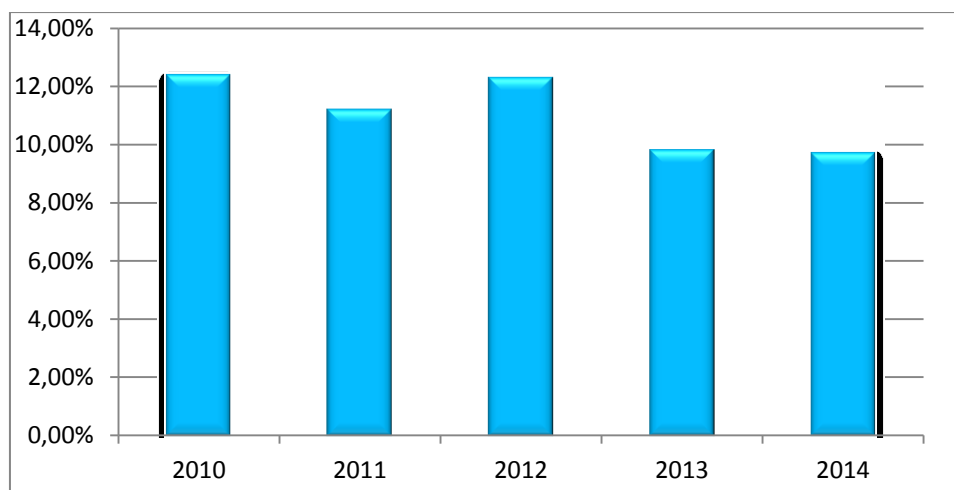
Vítkovická obrobna je jednou z největších obroben v Evropě. Disponuje 180ti obráběcími stroji umístěných v osmi halách. Celková roční kapacita obrobny se pohybuje kolem jednoho milionu výrobních hodin.

3.3 Přínos společnosti pro Moravskoslezský kraj

Moravskoslezský kraj patřil vždy k nejdůležitějším průmyslovým regionům a Ostrava vždy považována za metropoli strojírenského průmyslu. Kraj dodnes drží první příčku v objemu strojírenské produkce a exportu strojů a zařízení mezi všemi regiony ČR. Kvůli zásadní restrukturalizaci těžkého průmyslu v 90. letech 20. století tento region čelil stagnaci a vlnám propouštění ve velkých podnicích a míra nezaměstnanosti rostla. Míra nezaměstnanosti v Moravskoslezském kraji v letech 2010-2014 je zřejmá z grafu 3.1. Teprve v posledních letech se situace zlepšila, prosazují se stále více subdodavatelé pro strojírenství, automobilový průmysl, informační a komunikační technologie. Právě takové podniky jako skupina VÍTKOVICE MACHINERY GROUP kolem mateřské společnosti VÍTKOVICE HOLDING,

a.s. přispívají k vytváření nových pracovních míst a růstu průmyslové výroby. Společnost v minulosti zvládla restrukturalizaci a je schopná konkurovat producentům na světovém trhu.

Graf 3.1 Míra nezaměstnanosti



Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Lidské zdroje jako klíčová priorita holdingu

Nedílnou součástí strategie skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP je otázka řízení lidských zdrojů. VÍTKOVICE MACHINERY GROUP patří, jak je uvedeno výše, mezi nejvýznamnější zaměstnavatele v regionu a zároveň mezi zaměstnavatele s nejvyšší image a kreditem. Předpokladem ke splnění přijatých strategických záměrů a vize skupiny je vysoce kvalifikovaný, stabilizovaný a stále se rozvíjející tým zaměstnanců. Cílem personální politiky je vytvářet špičkový personál, který bude svými pracovními výsledky a vystupováním hájit zájmy akcionářů a uspokojovat náročné požadavky a potřeby zákazníků.

VÍTKOVICE MACHINERY GROUP nabízí svým zaměstnancům široké možnosti profesního růstu, který je podpořen systémem firemního vzdělávání. Výkonnost a motivace zaměstnanců je dále ovlivňována systémem motivačních nástrojů a benefitů. Zaměstnanci mohou využívat služeb právního a psychologického poradenství. Velká pozornost je věnována i spolupráci se všemi typy škol v regionu.

Motivační program spojený s benefity

- zajímavá a perspektivní práce
- odpovídající finanční ohodnocení

- možnost zapojení do adaptačního programu
- prostor pro osobní a kariérový růst
- systém firemního vzdělávání
- služby právního a psychologického poradenství
- pět týdnů dovolené
- příspěvek na stravování
- rekondiční lázeňská péče
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- odměny při pracovním jubileu

Společnosti skupiny VÍTKOVICE MACHINERY GROUP se mohou pochlubit jedním společným a navíc obrovsky cenným fenoménem. Díky dlouhé historii společnosti v ní pracují lidé, kteří jsou v pořadí už několikátou generací rodin věrných jedné firmě. Tento fakt mimo jiné svědčí o tom, že VÍTKOVICE jsou nejen v rámci Moravskoslezského kraje už po mnoho desetiletí synonymem perspektivního zaměstnavatele. Zmíněný fenomén mapuje projekt Vítkovické generace, který se na takové pokračovatele rodu na vítkovické půdě zaměřil, na webových stránkách se můžeme seznámit s historií několika z nich.

Společnost si zakládá rovněž na etickém chování svých zaměstnanců. Byly dokonce zformulovány tzv. Zásady profesionálního chování a jednání zaměstnanců holdingu VÍTKOVICE, které jsou základní etickou normou vystupování a jednání zaměstnanců společnosti a jejich dceřiných společností (viz Příloha č. 1).

Ve skupině VÍTKOVICE MACHINERY GROUP je hlavní personální úsek VÍTKOVICE a.s., který metodicky řídí personální úseky dceřiných společností. Větší společnosti mají své personální úseky a ty menší personálně zajišťují personalisté VÍTKOVICE a.s. Ve společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. je samostatný personální úsek, který zaměstnává šest personalistů. Z toho je 1 personální ředitel, jehož náplní je rovněž oblast odměňování, 4 personalisté a jeden zaměstnanec pro oblast vzdělávání. V ostatních větších dceřiných společnostech je struktura obdobná, jen se liší počty personalistů v závislosti na velikosti společnosti.

3.5 Personální struktura zaměstnanců

Ke dni 31. 12. 2014 evidovala společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. celkem 1 279 zaměstnanců, z toho ve vedení společnosti 291 zaměstnanců a ve výrobních

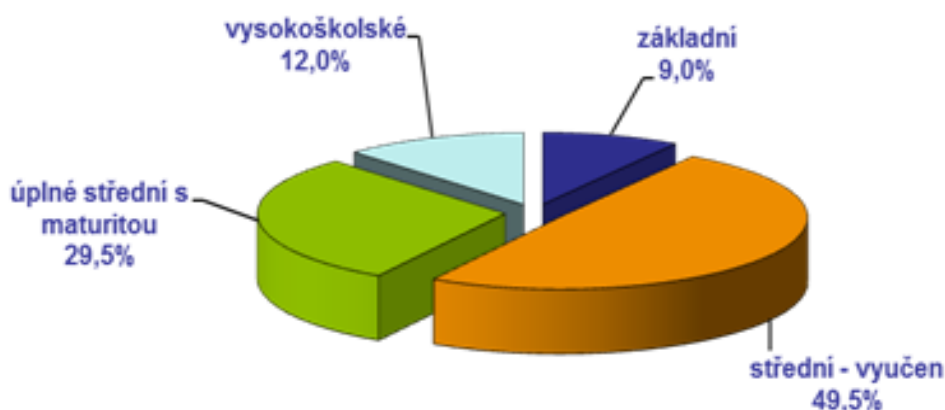
organizačních jednotkách 988 zaměstnanců. V profesní struktuře převládaly strojírenské a hutní profese, zejména obráběč kovů (206 zaměstnanců), strojní zámečník (95 zaměstnanců), hutník ocelář (151 zaměstnanců).

V roce 2014 bylo přijato celkem 49 zaměstnanců. V dělnických profesích to byli především obráběči kovů, slévárenské a hutní profese. V TH profesích byli přijati zaměstnanci převážně v profesích technolog, metalurg, specialista technických inovací, referenti a specialisté pro marketing, prodej a nabídky. Z uvedeného počtu přijatých zaměstnanců bylo 9 absolventů škol, z toho 5 s vysokoškolským vzděláním. Pracovní poměr v roce 2014 ukončilo 236 zaměstnanců. V rámci a.s. pracovali v roce 2014 také zaměstnanci agentur práce. Stav agenturních zaměstnanců k 31. 12. 2014 byl 65.

Povaha výroby stanovuje vysoké nároky na fyzickou zdatnost zaměstnanců a tomu odpovídá zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké struktuře pracovníků, kde v dělnických profesích jsou většinou zastoupeni muži a v administrativních funkcích již roste počet žen.

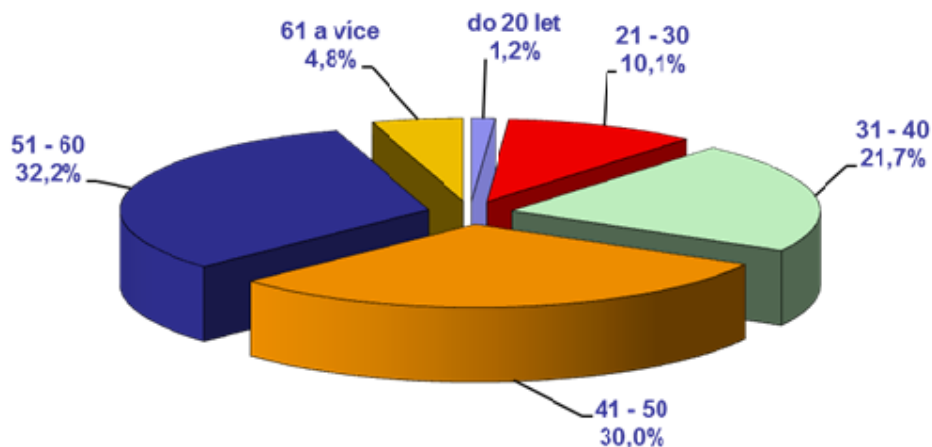
Podle dosaženého vzdělání u dělnických profesí je nejčastější učňovské vzdělání bez maturity a s maturitou, je to dáno opět rázem výrobní činnosti, která je odborně náročná a učňovské vzdělání představuje získání základních odborných informací z oboru. Struktura TH pracovníků je na druhou stranu specifická převažujícím středoškolským vzděláním ukončeným maturitou a vysokoškolským vzděláním. Mezi THP jsou většinou úzce specializovaní odborníci.

Graf 3.2 Struktura vzdělání zaměstnanců v %



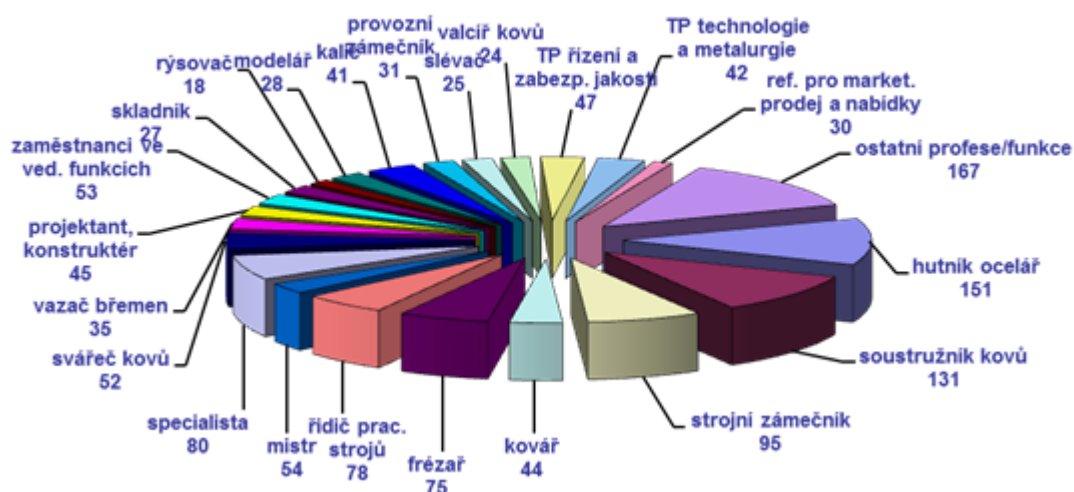
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.3 Struktura zaměstnanců podle věku v %



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4 Profesní struktura zaměstnanců v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování

3.6 Organizační struktura společnosti

Společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. je akciovou společností. Její generální ředitel je jmenovaný a odvolávaný představenstvem společnosti. Orgány společnosti jsou valná hromada, dozorčí rada a představenstvo, organizační struktura společnosti viz Příloha č. 2.

4 Analýza systému vzdělávání v organizaci a interpretace výsledků

Na základě zjištěných informací můžeme systém vzdělávání ve společnosti rozdělit na dvě části. První z nich je adaptace nového zaměstnance a druhou pak následný systém vzdělávání a rozvoje.

Společnost má v rámci svých vnitřních norem vydánu Směrnici S – 870/2010, která stanovuje zásady a sjednocuje postupy při realizaci systému vzdělávání zaměstnanců všech společností ve skupině VÍTKOVICE MACHINERY GROUP, které mají sídlo v České republice. Směrnicí jsou stanoveni odborní garanti interního a externího vzdělávání (viz Příloha č. 3).

Je vytvořeno Vzdělávací centrum, které odpovídá za realizaci odborného rozvoje zaměstnanců a zabezpečuje jeho realizaci prostřednictvím vybraných dodavatelů vzdělávání.

Úkolem centra je:

- koordinovat, zajišťovat, metodicky řídit a vyhodnocovat systém vzdělávání,
- spolupracovat s dalšími útvary společnosti při identifikaci potřeb vzdělávání,
- navrhovat a zpracovávat vzdělávací projekty pro vytipované skupiny zaměstnanců a vyhodnocovat jejich efektivitu,
- zajišťovat výběr dodavatelů vzdělávání, realizaci daných akcí, koordinovat výběr zaměstnanců.

Zaměstnavatel považuje za svou povinnost:

- **zaškolení a zaučení zaměstnance** – který vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace nebo přechází na nové pracoviště či na nový druh práce
- **odbornou praxi absolventů škol** – která podporuje získávání praktických zkušeností a dovedností
- **prohlubování kvalifikace** – je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení, studiu nebo jiných formách přípravy k prohlubování jeho kvalifikace

Zaměstnanec je povinen prohlubovat si kvalifikaci k výkonu sjednané práce a neúčast na vzdělávací aktivitě, pokud není způsobena důležitou osobní překážkou, se považuje za porušení povinností vyplývajících z pracovní smlouvy. Každé pololetí je vytvořena nabídka kurzů, které se budou pořádat na základě plánu rozvoje společnosti, jedná se o nabídku jazykových kurzů, nabídku pro dělnické profese, nabídku IT kurzů, nabídku firemních akademií a nabídku odborných vzdělávacích aktivit (viz Příloha č. 4). Samostatně je určena

specifikace vzdělávacích aktivit pro dělnické profese viz Tabulka č. 2 pro rok 2014 a samostatně specifikace vzdělávacích aktivit u TH profesí viz Tabulka č. 3 pro rok 2014.

Tabulka č. 2

Specifikace vzdělávání	počet účastníků	cena v tis.	mužů	žen	průměrný věk	nejvíce obsažených podle vzdělání
Odborné kurzy (včetně externích)	37	79	29	8	36	Vyučen s maturitou
Kurzy k získání úředního dokladu	26	13	26	0	26,5	Vyučen s výučním listem
Periodické kurzy	1041	49	996	45	46	Vyučen s výučním listem
Svářečské kurzy	262	311	260	2	41	Vyučen s výučním listem
Celkem	1366	452	1311	55	37,5	Vyučen s výučním listem

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka č. 3

Specifikace vzdělávání	počet účastníků	cena v tis.	mužů	žen	průměrný věk	nejvíce obsažených podle vzdělání
Odborné kurzy (včetně externích)	166	243	112	54	44	Vysokoškolské vzdělání
Periodické kurzy	13	0	13	0	41	Vysokoškolské vzdělání
Celkem	179	243	125	54	42,5	Vysokoškolské vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených tabulek vyplývá, že v roce 2014 investovala společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. do vzdělávacích aktivit svých zaměstnanců 695 428 Kč. Zaměstnanci se zúčastnili celkem 1 545 kurzů. Odborné kurzy u dělnických profesí absolvovali převážně zaměstnanci se vzděláním vyučen s maturitou. Kurzů k získání úředního dokladu se účastnili průměrně nejmladší zaměstnanci. Nejvíce zaměstnanců absolvovalo periodické kurzy v počtu 1054. Odborných kurzů se u TH zaměstnanců se účastnilo nejvíce žen. Periodických kurzů u THP se účastnilo nejméně zaměstnanců.

Jako u všech zaměstnavatelů i námi sledovaná společnost se snaží získat finance na realizaci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců také z různých typů dotačních programů. Jedním z nich je např. **Projekt „Vzdělávejte se pro růst!“**, který realizuje Ministerstvo práce a

sociálních věcí ČR a je určen pro zaměstnavatele, kteří mají potenciál růstu a další vzdělávání zaměstnanců je v růstu podpoří. O podporu mohou žádat pouze zaměstnavatelé, kteří působí ve vybraných odvětvích a strojírenství je jedním z nich. Projekt vychází z úspěšného projektu „Vzdělávejte se!“, kterého se naše společnost v minulých letech rovněž účastnil a byl koncepčně podobný. Zaměstnavatelé mohou vždy podávat žádosti na pracovišti Úřadu práce České republiky příslušném podle místa výkonu práce zaměstnanců, kteří se v rámci projektu budou školit. Vzdělávání realizované v rámci projektu „Vzdělávejte se pro růst!“ – adaptabilita musí mít charakter odborného rozvoje zaměstnanců vymezeného Zákoníkem práce, konkrétně se jedná o § 230 – Prohlubování kvalifikace. Dalším dotačním programem, kterého společnost využila je operační program **Lidské zdroje a zaměstnanost** v rámci Ministerstva vnitra. Operační program je spolufinancovaný Evropským sociálním fondem a jeho prostřednictvím je možno financovat tzv. neinvestiční projekty. Za zmínku stojí také **Projekt „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců“**, který navazuje na sérii projektů, jež jsou v ČR realizovány od roku 2009 s cílem podpořit odborný rozvoj zaměstnanců. Projekt se zaměří zejména na vzdělávání zaměstnanců těch zaměstnavatelů, kteří i přes negativní vývoj ekonomiky mají na trhu stabilní pozici s možností přechodu k růstu. Projekt umožní vybraným podnikům získat finanční příspěvky na vzdělávání či rekvalifikaci svých zaměstnanců. Současně budou zaměstnavateli hrazeny mzdové náklady vzdělávaných zaměstnanců, a to po dobu jejich vzdělávání.

4.1 Výběr zaměstnanců k vzdělávání a rozvoji

Za výběr zaměstnanců do jednotlivých forem vzdělávání odpovídá přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec a spolupracuje při výběru s příslušným personálním útvarem. Ten zpracuje podklady v souladu se schvalovacími kompetencemi. Schvalování zaměstnanců do jednotlivých forem vzdělávání je prováděno na Závazných přihláškách, formulářích nebo elektronickou formou (viz Příloha č. 5). Finanční náklady hradí příslušný organizační útvar, v němž je zaměstnanec zařazen.

Na intranetových stránkách společnosti je dostupná aplikace PersIMS , což je interní personální aplikace, která slouží k ukládání dat zaměstnanců. Pod konkrétním jménem jsou jednotlivé záložky, např. osobní údaje, datum nástupu do společnosti, údaje o pracovním a mzdovém zařazení, absolvované kurzy, absolvované lékařské prohlídky, atd. V této aplikaci je dostupný katalog vzdělávacích kurzů a jejich číselník. Dle vyjádření vedení společnosti mají zaměstnanci možnost kurzy si sami vybrat, ale nadřízený vedoucí zaměstnanec

rozhodne, zda je výběr opodstatněný. Toto se provádí dvakrát ročně, když probíhá tvorba plánu vzdělávání na dané pololetí.

4.2 Vzdělávací aktivity

V roce 2014 investovala společnost VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. do vzdělávacích aktivit zaměstnanců 695 428 Kč. Zaměstnanci se zúčastnili celkem 1 545 kurzů, z toho 50 v rámci ESF.

V roce 2014 probíhal dlouhodobý projekt – Akreditace z OP a Průběžné specializační vzdělávání z OP. Tohoto projektu se účastnili zaměstnanci - obchodního, finančního a nákupního útvaru. Tento projekt úspěšně absolvovalo 50 zaměstnanců. Ve společnosti probíhá systematické jazykové vzdělávání. Na tento benefit byly v roce 2014 vynaložené náklady ve výši 379 547 Kč. V roce 2014 dle předložené evidence absolvovaných vzdělávacích kurzů se dělníci nejčastěji účastnili kurzů – jeřábník (periodická zkouška) a vazač břemen. Administrativní pracovníci a manažeři jazykových kurzů, právní level 1,2 a školení z oblasti Zákoníku práce.

4.2.1 Adaptační program

Velkou pozornost věnuje firma adaptaci přijatých absolventů všech druhů škol. Na základě poznatků z výběrového řízení, psychologického posouzení a požadavků budoucího cílového zařazení je s každým absolventem sestaven plán nástupní praxe. Jeho součástí je seznámení s historií a organizací firmy, s kolektivní smlouvou, studium příslušných norem a odborné literatury a tradiční "kolečko" po vybraných pracovištích, to vše pod dohledem zkušeného patrona. Nutné je seznámení se základními organizačními normami a předpisy, které se vztahují k danému pracovnímu místu.

Zácvikový plán je sestaven na období 6-12 měsíců a počítá i se zdokonalením absolventa v oblasti jazyků, počítačové gramotnosti a osobnostních kompetencí, to vše vždy individuálně a s přihlédnutím k vlastnímu názoru a potřebám absolventa.

Pro tuto oblast vzdělávání je vytvořena Směrnice S-VTK-PŘAS-2014-869, jejímž předmětem je zabezpečení jednotného postupu při realizaci adaptace zaměstnanců, kteří jsou pro tyto účely rozděleni na dvě skupiny - nově nastupující do společností holdingu VÍTKOVICE a zaměstnanci přemístění v rámci těchto společností. Novému zaměstnanci je přidělen instruktor (mentor), což je zaměstnanec z konkrétního pracoviště, který má nově přijatého zaměstnance na starosti, aktivně se zúčastňuje, ovlivňuje, kontroluje a hodnotí jeho adaptační proces, pomáhá mu při zvládnutí adaptačního procesu, seznamuje ho s prostředím i

firemní kulturou. Instruktor je vymezen jako služebně starší zaměstnanec, který disponuje takovými zkušenostmi a odborností, že může pomáhat a radit zaměstnanci, který prochází adaptačním procesem. Je určen vedoucím pracovníkem z řad kvalifikovaných a zkušených zaměstnanců s doporučenou délkou praxe minimálně 1 rok na dané pozici. Dále je určen garant adaptace, což je zaměstnanec personálního úseku VÍTKOVICE, a.s., který koordinuje a metodicky vede celkový průběh adaptačního procesu a úzce spolupracuje s personálním útvarům dané společnosti, instruktorem a nadřízeným vedoucím zaměstnancem. Garant je zaměstnanci k dispozici v otázkách adaptace.

Pro zaměstnance zpracován adaptační proces, jehož délka se liší. U zaměstnanců s praxí je stanovena délka individuálně a neměla by přesáhnout dobu 1/2 roku, u absolventů středních a vysokých škol je stanovena délka adaptačního procesu podle pracovní pozice - u dělnické profese 1/2 roku a u THP 1 rok. Nejdříve je realizováno školení BOZP prezentace společností holdingu VÍTKOVICE. Následuje úvodní workshop spojený s exkurzí, zaměřen na seznámení se s historií, značkou VÍTKOVICE, s nastavenými systémy a procesy v holdingu (mzdový systém, benefity, systém vzdělávání, oblast pracovního práva apod.). Součástí workshopu je exkurze v minimálně 2 společnostech holdingu VÍTKOVICE – seznámení s výrobním programem společnosti, prohlídka strojů a zařízení. Zajištění a organizace workshopu je v kompetenci garanta adaptace. Vzdělávání v rámci adaptace, výběr vzdělávacích aktivit potřebných pro výkon profese, který je v kompetenci nadřízeného vedoucího zaměstnance ve spolupráci s personálním úsekem a garantem adaptace. Adaptace zahrnuje také samostudium, individuální seznámení zaměstnance s právními a interními předpisy, odbornou literaturou apod., vztahující se k vykonávané profesi. Hodnocení, které provádí nadřízený vedoucí zaměstnanec, adaptačního procesu probíhá po uplynutí dvou měsíců (průběžné hodnocení) a v závěru adaptačního procesu. Proběhne rovněž závěrečné setkání účastníků adaptace, setkání hodnoceného zaměstnance, nadřízeného vedoucího zaměstnance, instruktora a garanta adaptace a předání zpětné vazby k procesu adaptace. Souhlas s výsledkem adaptačního procesu potvrdí všichni účastníci adaptace podpisem závěrečného hodnocení adaptačního procesu a adaptační proces zaměstnance je tak uzavřen. Další rozvoj zaměstnance v návaznosti na výstupy závěrečného hodnocení.

4.2.2 Využívané metody vzdělávání

Ve společnosti jsou realizovány jak vzdělávací aktivity interní, tak externí. **Interně organizované aktivity** vycházejí z plánu rozvoje, jde o standardní kurzy např. excel-prohlubování znalostí, zkoušky jeřábníků, vazačské kurzy.

Externě jsou organizovány většinou konference, semináře a školení s vysokou odborností, např. Seminář kooperátorů vybraných strojírenských podniků České a Slovenské republiky. Jsou finančně nákladnější, a proto se v některých případech vyhotovuje kvalifikační dohoda, kde se zaměstnanec zavazuje, že po absolvování školení zůstane určenou dobu ve společnosti. Pokud je zaměstnanec navržen svým nadřízeným na vzdělávací aktivitu realizovanou v externích vzdělávacích institucích, pak Vzdělávací centrum posoudí její nezbytnost a možnosti interní realizace této aktivity.

Vzdělávací aktivity organizované v zahraničí jsou velice podobné těm externím. Musí být schváleny odborným garantem pro danou problematiku a u účastníka musí být doložena jazyková úroveň, např. *International Conference INGOT CASTING ROLLIG & FORGING*. Zahraniční aktivity jsou realizovány různou formou:

- stáží (studijní nebo studijně pracovní pobyt)
- kurzů
- konferencí (s charakterem vzdělávací aktivity)

Další využívanou formou vzdělávací aktivity je studium při zaměstnání. Opět dojde k výběru určitého zaměstnance a jeho navržení v souladu se schvalovacími kompetencemi, což je prováděno na formuláři „Vyjádření k poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy studujícím při zaměstnání“ (viz Příloha č. 6).

V případě, že zaměstnavatel rozhodne o nutnosti zvýšení (tj. získání vyššího stupně vzdělání) nebo prohlubování (tj. průběžné doplňování kvalifikace) kvalifikace určitého zaměstnance je s ním uzavřena tzv. Kvalifikační dohoda (viz Příloha č. 7), ve které je přesně stanoven druh kvalifikace a způsob jejího zvyšování a doba, po kterou se zaměstnanec zavazuje setrvat u zaměstnavatele po ukončení zvyšování kvalifikace. Tato doba je určena podle výše nákladů, které na danou vzdělávací aktivitu budou vynaloženy (maximum je 5 let). Při nedodržení závazku je zaměstnanec povinen náklady uhradit.

4.3 Hodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců

4.3.1 Metody sběru dat

K dosažení cílů diplomové práce byla zvolena forma kvalitativního výzkumu, jehož podstatou je zaměřit se na to, jak jednotlivci či skupiny nahlízejí na určitou oblast (věc). Kvalitativní výzkum se snaží interpretovat pohledy subjektů na zkoumaný předmět tím, že výzkumník přejímá jejich perspektivu. Využívá se podrobný popis každodenních situací a tento výzkum neutilizuje statistické metody a techniky. Byl realizován prostřednictvím

sekundární analýzy dokumentů, dotazníkového šetření a rovněž pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

Studium dokumentů

Sekundární analýza dokumentů znamená rozbor dokumentů shromážděných někým jiným. V případě této práce se jedná o interní dokumenty společnosti.

Polostrukturovaný rozhovor

Jedná se o částečně řízený rozhovor s předem připravenými otázkami. Informace takto získané sloužily k doplnění informací ze studia dokumentů a z dotazníkového šetření. Rozhovory byly vedeny s manažery společnosti.

Dotazníkové šetření

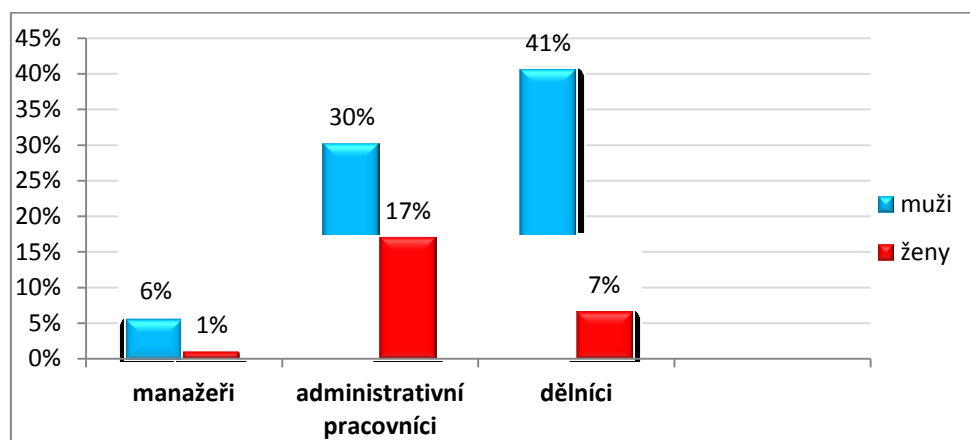
Pro zajištění validity dat bylo studium dokumentů doplněno dotazníkovým šetřením. Průzkum na základě dotazníkového šetření byl proveden z toho důvodu, že nám umožňuje sesbírat větší množství odpovědí. Dotazník se skládá z 15ti otázek, z toho je prvních pět otázek identifikačních (otázka č. 1-5) a následující otázky jsou zaměřeny na zjištění názorů zaměstnanců na způsob vzdělávání a jejich spokojenost. Kromě tří otázek (otázka č. 10, 14, 15), které jsou otevřené, jsou otázky uzavřené. Dotazování probíhalo v období od 3. 3. 2015 do 10. 3. 2015. Osloveno bylo 106 respondentů, vrátilo se vyplněných 106 dotazníků. Z počtu 106ti zaměstnanců byl dotazník vyplněn 6ti manažery, 50ti administrativními pracovníky a 50ti dělníky. Cílem tohoto šetření bylo zjistit a analyzovat názory zaměstnanců na třech pracovních úrovních na současnou politiku společnosti v oblasti vzdělávání a jejich spokojenost se systémem vzdělávání a rozvoje ve společnosti (viz Příloha č. 8).

Technika dotazování má vysokou vypovídací schopnost, jelikož se jedná o dotazníkové šetření anonymní a ne příliš časově náročné. Respondenti tudíž mohou odpovídat zcela otevřeně podle svého názoru a to i v případě, že by názor nebyl příliš pozitivní.

4.3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jste? (otázka č. 1)

Graf 4.1 Pohlaví respondentů

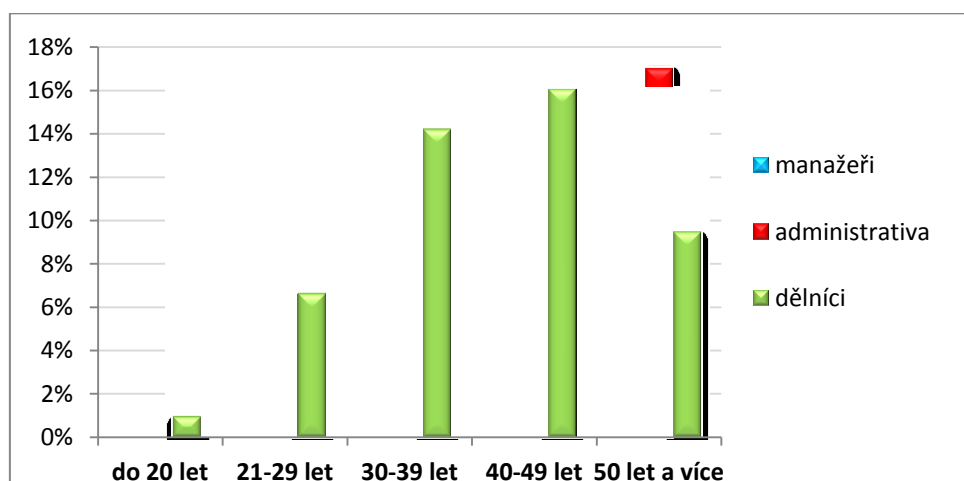


Zdroj: vlastní zpracování

Jak můžeme vidět v grafu, dotazníkového šetření se zúčastnilo 25% žen (1% manažerky, 17% administrativní pracovníce, 7% dělnice) a 75% mužů (o 6 % manažerů, 30% administrativních pracovníků a 41 % dělníků). Výsledky potvrdily již dříve zmíněnou skutečnost, že s ohledem na výrobní činnost podniku v dělnických profesích mají vyšší zastoupení muži a ženy jsou zaměstnány především v administrativě.

Váš věk je? (otázka č. 2)

Graf 4.2 Věk respondentů



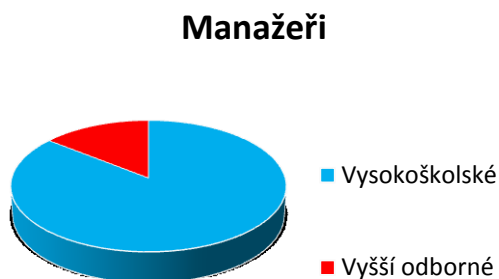
Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli nejčastěji ve věku 30-39 let. Zajímavým údajem je věk manažerů, který se pohyboval nejčastěji rovněž v této věkové skupině. I když skupina manažerů v provedeném

dotazníkovém šetření nebyla početná, potvrzuje to dnešní celosvětový trend, kdy věková hranice manažerů obecně klesá.

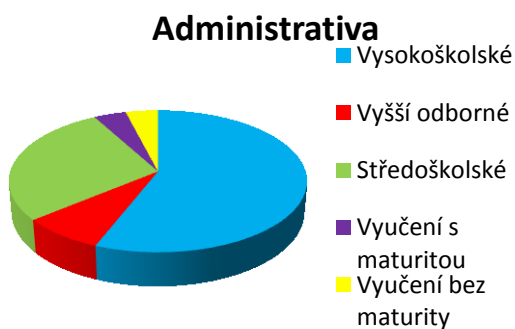
Nejvyšší dosažené vzdělání? (otázka č. 3)

Graf 4.3 Dosažené vzdělání manažerů



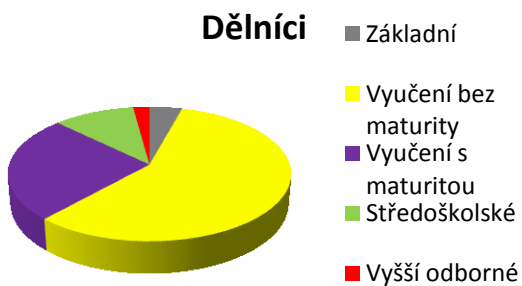
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.4 Dosažené vzdělání administrativních pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4.5 Dosažené vzdělání dělníků

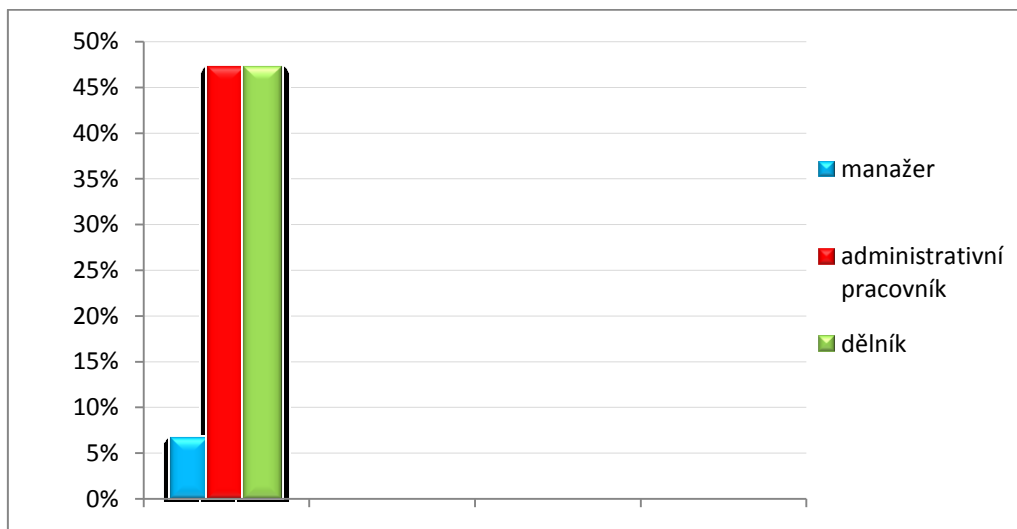


Zdroj: vlastní zpracování

Z pořízených dat je zřejmé, že ve skupině dělníků je nejčastější dosažené vzdělání „vyučen bez maturity“ a vysokoškolské vzdělání se vyskytuje nejčastěji u manažerů (téměř ve 100 %) a ve velké míře také u administrativních pracovníků.

Pracovní pozice? (otázka č. 4)

Graf 4.6 Respondenti z hlediska pracovní funkce

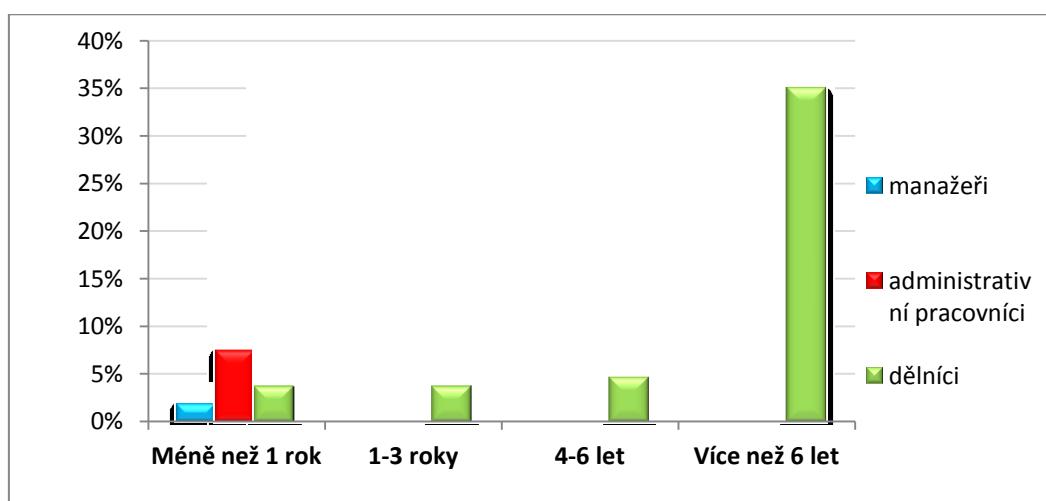


Zdroj: vlastní zpracování

Na celkem 106 vrácených dotazníků odpovědělo 6 manažerů, 50 administrativních pracovníků a 50 dělníků.

Doba zaměstnání ve společnosti? (otázka č. 5)

Graf 4.7 Doba zaměstnání ve společnosti

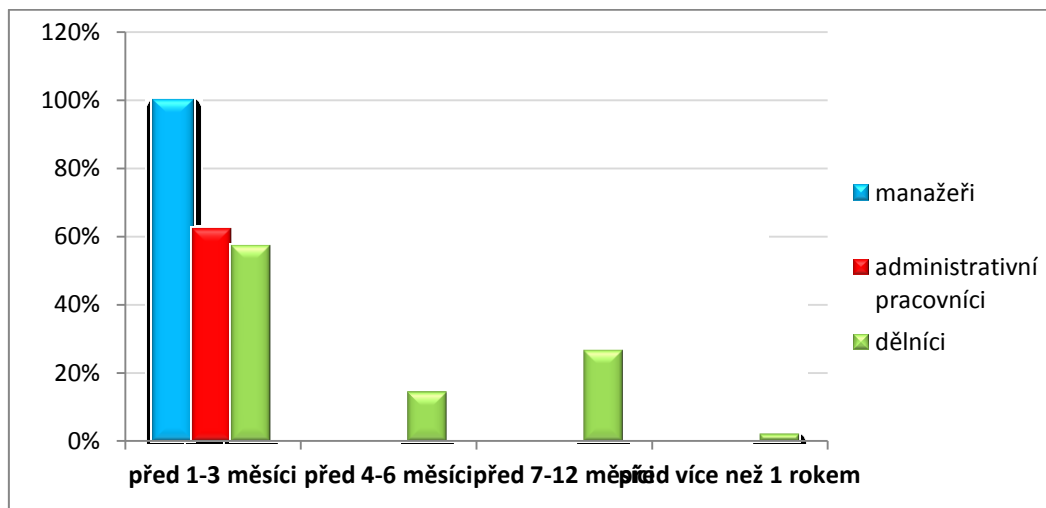


Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet respondentů pracuje ve společnosti více než 6 let a nejpočetnější skupinou v tomto případě jsou dělníci. Tato skutečnost potvrzuje dlouholetou tradici společnosti v regionu jako jednoho ze stabilních zaměstnavatelů.

Kdy jste absolvoval (a) poslední školení? (otázka č. 6)

Graf 4.8 Poslední absolvované školení

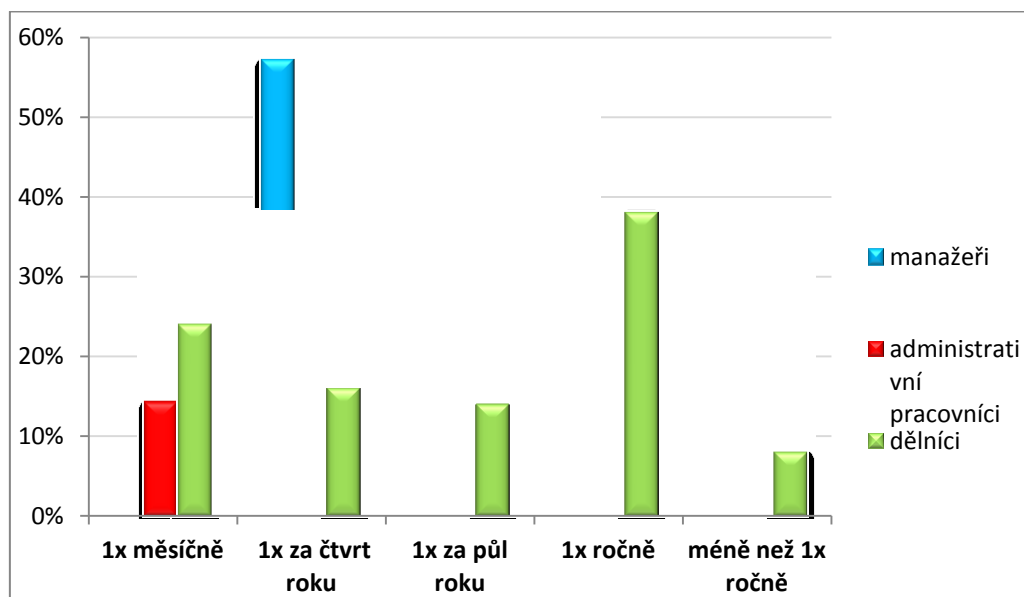


Zdroj: vlastní zpracování

Tuto otázku jeden z dělníků nezodpověděl, tudíž byla zodpovězena pouze 49 respondenty v této skupině. Dle odpovědí respondentů absolvovalo 100% manažerů, 62% administrativních pracovníků a 56% dělníků poslední školení před 1-3 měsíci. Před 4-6 měsíci absolvovalo školení 20% administrativních pracovníků a 14% dělníků, v období před 7-12ti měsíci to bylo 12% administrativních pracovníků a 26% dělníků a před více než rokem mělo školení 6% administrativních pracovníků a 2% dělníků a to z celkového počtu respondentů v dané pracovní skupině.

Vzdělávacích aktivit se účastníte: (otázka č. 7)

Graf 4.9 Četnost vzdělávacích aktivit

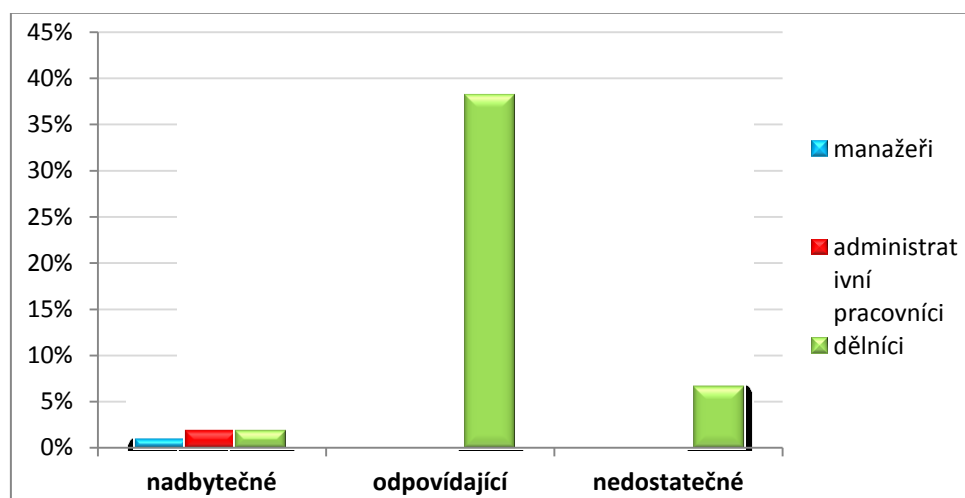


Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku nám neodpověděl jeden administrativní pracovník, vycházíme tedy z počtu 49 respondentů v této skupině pracovníků. Ze získaných informací můžeme vidět, že na manažerské úrovni vzdělávací aktivity probíhají nečastěji (1x za čtvrt roku), následují administrativní pracovní (1x za půl roku) a nejnižší počet vzdělávacích aktivit je vykázán na úrovni dělnických profesí (38% respondentů zde odpovědělo, že se účastní vzdělávací aktivity 1x ročně).

Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za? (otázka č. 8)

Graf 4.10 Náзор na množství absolvovaných vzdělávacích aktivit

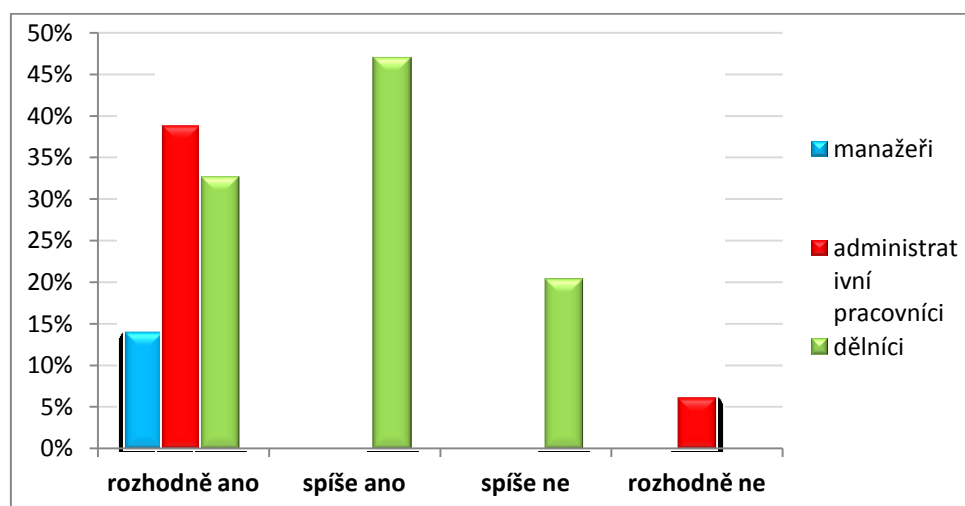


Zdroj: vlastní zpracování

U této otázky se projevuje pozitivní reakce respondentů, týkající se množství absolvovaných vzdělávacích aktivit, jelikož většina přesně 81,91% odpověděla, že množství absolvovaných aktivit považuje za odpovídající. Pouze 4,77% respondentů si myslí, že množství aktivit je nadbytečné a 14,28% respondentů zastává názor, že množství je nedostatečné. Tuto otázku zodpovědělo 105 respondentů.

Měla poslední vzdělávací aktivita pro Vás přínos? (otázka č. 9)

Graf 4.11 Přínos poslední vzdělávací aktivity



Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 7 manažerů 49 dělníků a 49 administrativních pracovníků. Dle zpracovaných informací můžeme vidět v grafu, že poslední vzdělávací aktivita, které se pracovníci účastnili, měla pro většinu z nich spíše přínos. Avšak u některých se projevuje lehká kritičnost vzdělávací akce, a to jak u dělníků (20,41%), administrativních pracovníků (8,16%), tak i u manažerů (43%). Celkem 20,12% respondentů potom odpověděli, že vzdělávací akce pro ně přínos rozhodně neměla.

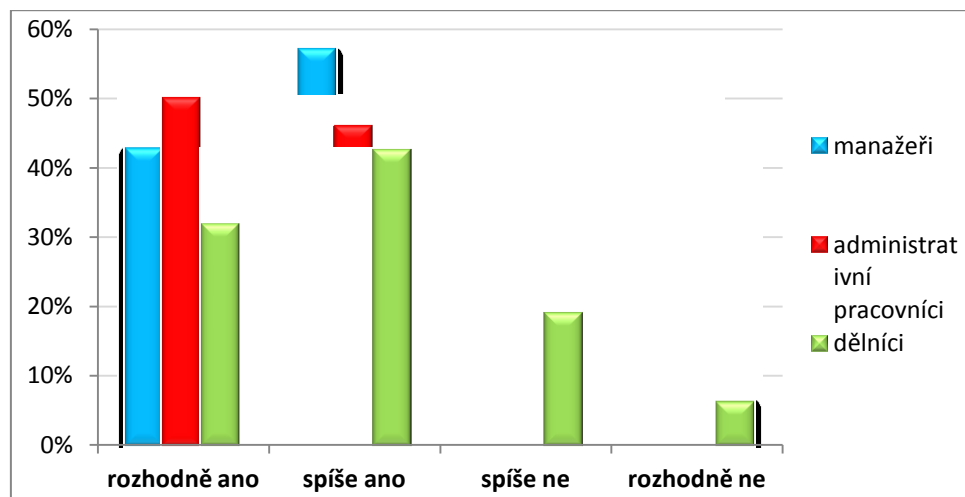
Napište název posledního absolvovaného kurzu (otázka č. 10)

V této otázce manažeři společnosti uvedli kurzy, jako jsou praktické rady pro vedení, řízení lidí, dále školení hodnotitelů, hodnocení zaměstnanců, registr předpisů (periodické školení), BOZP. Nejčastějšími posledními školeními, kterými prošli dělníci, bylo školení vazačů břemen, školení pro jeřábníky, školení BOZP, svářečské školení a kurz a prověrka znalosti pravidel a norem ke způsobilosti práce při výrobě jaderné energetiky. Dalšími školeními byly školení pro řidiče manipulativního vozíku, školené pro práci ve výškách a školení pro topiče. Respondentů dělníků, kteří neodpověděli, bylo 7. Největší počet

administrativních pracovníků se naposledy školil v oblasti obchodního práva, občanského zákoníku a BOZP. Dalšími uvedenými školeními byly Solid Edge, jazykový kurz, školení hodnotitelů a kurz racionalizace a normování práce. 22% administrativních pracovníků otázku nezodpovědělo.

Máte možnost konzultovat potřeby, týkající se Vašeho vzdělávání a rozvoje se svým nadřízeným? (otázka č. 11)

Graf 4.12 Možnost konzultace vzdělávacích potřeb

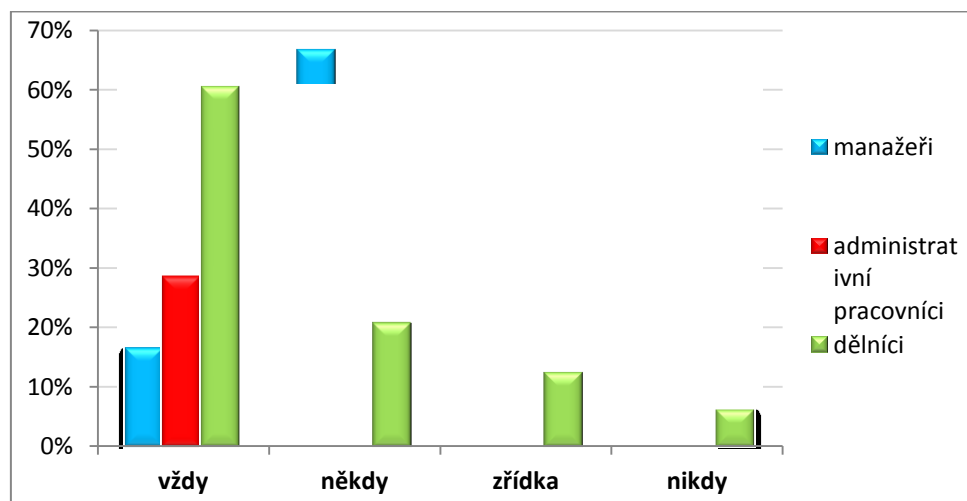


Zdroj: vlastní zpracování

Tato otázka byla vyplněna 7 manažery, 50 dělníky a 47 administrativními pracovníky. Výše uvedený graf nám ukazuje, že v této společnosti mají pracovníci pozitivní pohled, týkající se konzultace potřeb. Konzultovat své vzdělávací potřeby s nadřízeným rozhodně může 42,86% manažerů, 50% administrativních pracovníků a 31,92% dělníků. Spíše ano potom odpovědělo 57,14% manažerů, 46% administrativních pracovníků a 42,55% dělníků. Své vzdělávací potřeby spíše nemůže konzultovat 2% administrativních pracovníků a 19,15% dělníků. Názor, že konzultace rozhodně nemůže probíhat, zastávají 2% administrativních pracovníků a 6% dělníků.

Dochází k následnému ověření znalostí získaných na vzdělávacích akcích? (otázka č. 12)

Graf 4.13 Ověřování získaných znalostí

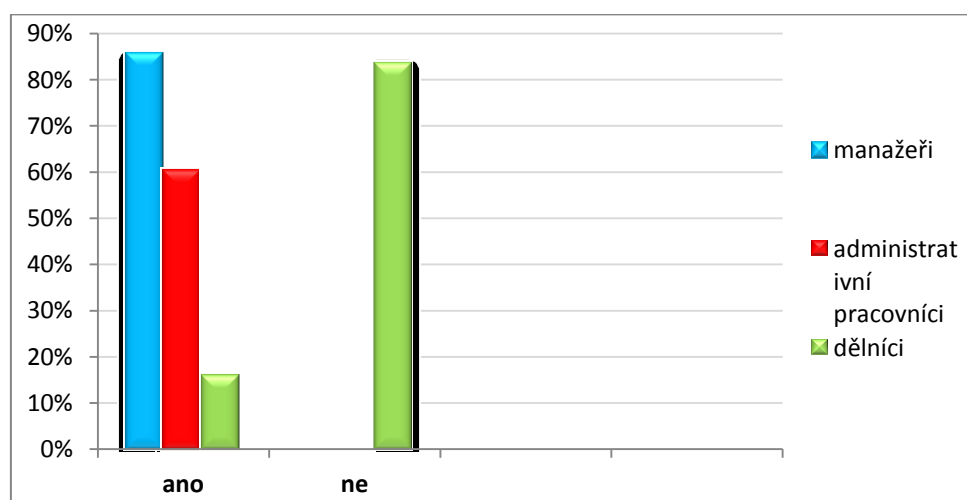


Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku týkající se ověřování získaných znalostí odpovědělo 48 dělníků, 6 manažerů a 49 administrativních pracovníků. Zjistili jsme, že u zaměstnanců jsou zjišťovány získané znalosti „někdy“ (manažeři-16,66%, administrativní pracovníci- 28,57%, dělníci- 60,42%) a o něco méně procent respondentů odpovědělo „vždy“ (manažeři-66,66%, administrativní pracovníci- 57,14%, dělníci- 20,83%). „Zřídka“ (manažeři-16,66%, administrativní pracovníci- 6,12%, dělníci- 12,5%) a „nikdy“ (manažeři-0%, administrativní pracovníci- 8,16%, dělníci- 6%) odpovědělo o poznání mnohem méně respondentů.

Motivuje Vás Váš zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání? (otázka č. 13)

Graf 4.14 Motivace k dalšímu vzdělávání



Zdroj: vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá, že vyšší motivaci k dalšímu vzdělávání mají ve společnosti manažeři a administrativní pracovníci. Dělníci žádný motivační činitel ze strany zaměstnavatele nepociťují.

Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, uveďte, prosím, jakou formou tato motivace probíhá: (otázka č. 14)

Manažeři jsou v této společnosti motivováni různými formami, například se jedná o osobní pohovory, úkoly spojené s výkonem funkce, řešením problematiky činnosti závodu, dostupnými vzdělávacími aktivitami, které mohou využít při plnění pracovních úkolů, možnost osobního rozvoje, profesním růstem a také finanční odměnou. Dělníci z 88% odpověděli, že motivováni nejsou, tudíž na tuto otázku neodpověděli. Zbýlých 12% odpovědělo, že jsou motivováni především finanční odměnou a profesním rozvojem. Administrativní pracovníci jsou nejčastěji motivováni formou ročního hodnocení, kariérního růstu, prostřednictvím slovní podpory (formou diskuze) a také je velice motivuje rozsáhlá nabídka vzdělávacích aktivit a finanční účast firmy na nákladech spojených se vzdělávacími aktivitami. Na tuto otázku neodpovědělo 46% administrativních pracovníků.

Vzděláváte se sám/sama ze své vlastní iniciativy? Pokud ano, v jakých oblastech a jakou formou? (otázka č. 15)

Na základě údajů se 100% dotázaných manažerů této společnosti vzdělává i z vlastní iniciativy, což je velice pozitivní zjištění. Vzdělávají se pomocí odborných článků a publikací týkajících se techniky a ekonomie, dále pomocí internetu a literatury z oblasti metalurgie, strojírenství, řízení a manažerských znalostí. Mnoho z nich se také věnuje výuce cizího jazyka. Ve skupině dělníků 46% respondentů na tuto otázku odpovědělo, že se z vlastní iniciativy nevzdělávají, 50% z nich otázku nevyplnilo a zbylé 4% se vzdělávají samostudiem, které se týká různých technologických postupů. Ke vzdělávání z vlastní iniciativy se nevyjádřilo 22% administrativních pracovníků a 4% odpovědělo, že se z vlastní iniciativy nijak nevzdělává. Největší počet těchto pracovníků se vzdělává prostřednictvím samostudia v oblasti cizích jazyků a IT. Dále se vzdělávají v oblasti technické, finanční, účetní, daňové a obchodních smluv. Nejčastěji používají k samostudiu informace z internetu, odborných článků, literatury a pořadů v TV.

4.3.3 Hodnocení efektivity vzdělávací aktivity

Velice důležitou zpětnou vazbou je hodnocení efektivity realizované vzdělávací akce, vyhodnocení její obsahové kvality, úrovně lektorského i organizačního zajištění. Toto je nezbytným předpokladem účinnosti podnikového vzdělávání, hodnocení je nezbytné nejen ze strany jeho účastníků, ale i jejich nadřízených, resp. personálního managementu. Při něm je třeba porovnat jejich skutečné výsledky s očekávanými cíli a analyzovat případné rozdíly. Tato část procesu vzdělávání je často opomíjena a to zejména pro svou náročnost. Důležité je nastavit systém sběru dat sloužících k hodnocení efektivity. Nejčastěji jsou využívány dotazníky, rozhovory se zúčastněnými či testy. Další možností je posuzování změn v pracovním chování, ke kterým vzdělávací akce vedla. Kritériem je vznik nových dovedností a osvojení si nových pracovních postupů. Změny mohou být hodnoceny nadřízenými, ale i zaměstnanci samotnými. Měření efektivity je smysluplné jen tehdy, pokud z něj získané informace zpětně ovlivňují celou přípravnou část procesu. Na měření efektivity proto můžeme vidět nejen jako na pyramidu, na jejímž vrcholku je čtvrtý stupeň měření (výsledky), ale také jako kruhový proces, kde získávání informací o potřebách a požadavcích na vzdělávání, příprava školení, realizace vzdělávací akce ústí do závěrečného vyhodnocení, které opět přináší informace o potřebách vzdělávání a zpětnou vazbu o efektivitě celého procesu.

Ve společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. dochází k hodnocení nejčastěji neformálním způsobem, tedy konstatováním nadřízeného pracovníka, zda daný zaměstnanec je již schopen sám zastávat svěřenou funkci, nebo je ještě zapotřebí některé záležitosti zdokonalit, popřípadě hodnotí jeho přístup, zájem a ochotu nejen učit se. U určitých typů školení je rovněž využívána dotazníková forma hodnocení, kdy účastníci akce po jejím skončení vyplní předložený formulář.

5 Návrhy a doporučení

Na základě informací, které mi byly poskytnuty při spolupráci se společností VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. jsem zjistila, že v oblasti vzdělávání se společnost zabývá rozvojem každého svého zaměstnance. Společnost se skutečně neustále snaží udržovat své zaměstnance na úrovni vzdělávání požadované trhem. Současný systém vzdělávání a rozvoje probíhá systematicky a má své přesně stanovené cíle, ke kterým personální oddělení dojde na základě kvalitně provedené analýzy potřeb na dané pracovní pozici. Oblast vzdělávání a rozvoje je ve společnosti dle mého názoru dostačující a plně vyhovuje potřebám společnosti, což je dáno jistě i její dlouhotrvající existencí na trhu práce a možností za tu dobu tuto oblast dostatečně rozvinout a zdokonalit.

V každém procesu se dá samozřejmě nalézt oblasti, které je možné vylepšit. S ohledem na podnikatelskou strategii společnosti, kdy neustále rozvíjí své zahraniční aktivity, je potřebné neustálé zkvalitňování zaměstnanců v jazykové oblasti. Motivace zde není natolik potřebná u mladší generace, pro kterou je dnes znalost cizího jazyka již samozřejmostí. Proto je nutné vyvíjet motivační činitele u střední generace.

Dle mého názoru by firma VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. mohla rozšířit, zdokonalit a prohloubit metody zjišťování efektivity realizovaných vzdělávacích akcí, jelikož využívá k hodnocení efektivity pouze ankety, kdy se svých zaměstnanců ptá na jejich názory ohledně spokojenosti se vzdělávacími akcemi, s lektorem apod. ihned po skončení akce. Doporučila bych společnosti využít Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, jelikož zahrnuje hned čtyři úrovně hodnocení. Firma pomocí tohoto modelu zjistí nejen spokojenost zaměstnanců se vzdělávací akcí a lektorem, což se děje právě pomocí výše uvedeného dotazníku, ale dále je potřeba zjistit, co se účastník kurzu naučil, což předpokládá hodnocení naučených dovedností a znalostí během učebního procesu. Měření růstu znalostí před a po školení se používá tam, kde lze měřit znalost, klasicky u jazyků, počítačových dovedností či odborně zaměřených školení (právní legislativa, účetnictví, technické obory apod.) Tato část předpokládá např. testy před a po vzdělávací aktivitě nebo vedené rozhovory a pozorování. Dalším krokem je vyhodnotit, jak zaměstnanci uplatňují to, co se naučili při své práci, což je možné pomocí pozorování a rozhovorů v delším časovém horizontu a také formou sebehodnocení. Hodnocení zde vyžaduje zkušenost, poměrně vysokou úroveň pozorovacích schopností a umění vnímat souvislosti. Navíc toto měření musí provádět člověk, který je v bezprostředním kontaktu s pracovníkem. Posledním krokem je zjištění zda měl proces

vzdělávání vliv na výkonnost celé organizace a určení finančního přínosu v poměru k vynaloženým nákladům.

Kromě této metody by firma mohla použít pro zjišťování efektivity vzdělávacích akcí také metodu měření efektů vzdělávání podle Johna J. Sullivana. V této metodě se opíráme o šest segmentů, díky kterým získáme nespočet informací, a ty nám následně pomohou při analyzování efektivity vzdělávacích akcí. Jedná se např. o Před školením o počet zaměstnanců, kteří školení potřebují, počet zaměstnanců, kteří se skutečně účastnili, spokojenost zaměstnanců, průměrná míra zvýšení výkonnosti zaměstnanců apod.

Z dotazníkového šetření provedeného v dané společnosti vyplývá, že s četností vzdělávacích akcí a možností konzultace vzdělávacích potřeb jsou zaměstnanci spokojeni. Naopak z odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci necítí dostatečný motivační impuls ke svému dalšímu rozvoji ze strany zaměstnavatele a to zejména v dělnických profesích, ale také v administrativě. Proto bych společnosti doporučila zaměřit se na zvýšení motivace u těchto zaměstnanců a to např. větším množstvím benefitů získaných za aktivní účast na procesu vzdělávání či rozvoje.

6 Závěr

Tato diplomová práce byla zaměřena na analýzu efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti, kterou byla VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.

Cílem bylo zmapovat proces vzdělávání a rozvoje ve společnosti, pokusit se najít nedostatky tohoto procesu, navrhnout doporučení vedoucí ke zdokonalení a zefektivnění dosavadního vzdělávacího systému. V teoretické části práce vycházíme z odborné literatury, kde se zabýváme teoretickými základy v oblasti lidských zdrojů, personální práce, podnikového vzdělávání, přínosem jednotlivých metod vzdělávání a hodnocení zaměstnanců. Následně tyto poznatky byly aplikovány v praktické části této diplomové práce. Charakterizujeme zde danou společnost, její historii, výrobní možnosti a její velký přínos pro celý Moravskoslezský kraj. Je analyzována práce s lidskými zdroji ve společnosti, její personální a organizační struktura. Součástí praktické části je dotazníkové šetření, jehož výsledky byly velice užitečné a pomohly při zpracování doporučení a návrhů pro společnost. Situace ve zvolené společnosti byla analyzována na základě polostrukturovaného rozhovoru s jedním z vedoucích pracovníků, a na základě dotazníkového šetření provedeného se zaměstnanci společnosti. Jednotlivé otázky položené v dotazníku byly vyhodnoceny a znázorněny rovněž graficky. Základním předpokladem adekvátní vypovídací hodnoty práce bylo zajištění potřebného množství informací a seznámení se důkladně s problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti, jejím současným systémem identifikace potřeb, plánování, samotnou realizací, společně s druhy vzdělávacích metod a způsobem vyhodnocování jeho efektivity. Byly analyzovány jednotlivé kroky, které společnost provádí v zájmu rozvoje lidského potenciálu a také byl posouzen jejich význam z hlediska efektivnosti.

Došli jsme k závěru, že společnost si je vědoma důležitosti lidských zdrojů a jejich nepostradatelností pro úspěch organizace. Své zaměstnance vzdělává dostatečně tak, aby byli schopni se přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu a aby byli schopni plnit své pracovní úkoly. Ze získaných informací je zřejmé, že společnost věnuje vzdělávání a zdokonalování svých zaměstnanců nemalé úsilí a náklady, které se snaží získat rovněž formou účasti v řadě dotačních programů realizovaných pro oblast vzdělávání Ministerstvem práce a sociálních věcí České republiky. Systém vzdělávání je ve společnosti na vysoké úrovni, volené metody vzdělávání pro jednotlivé skupiny zaměstnanců jsou plně dostačující a není potřeba na nich v zásadě nic měnit.

Můžeme říci, že cíl této práce, kterým bylo analyzovat efektivitu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané společnosti, byl splněn. Závěrem by bylo vhodné říci, že v dnešní době, kdy se podnikatelské prostředí velmi rychle mění a dynamicky vyvíjí, je nutné přizpůsobovat styl řízení lidských zdrojů tak, aby firma dosahovala úspěšnosti, konkurenceschopnosti a maximální efektivity i v dlouhodobějším horizontu. A právě k tomu potřebuje spokojené, loajální a správně motivované zaměstnance.

Seznam použité literatury

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L., JACKSON, John H. *Human Resource Management*. 12th ed. Mason: Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Albatros Media a.s., 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1904-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004.

SENGE, Peter M. . *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-726-1162-1.

Elektronické zdroje

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. . Základní údaje o společnosti. [online], [cit. 19. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.vitkovicemachinery.com/18/cs/node/537>

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. . NS 320 Ocelárna. [online], [cit. 19. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.vitkovicemachinery.com/18/cs/node/545>

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. . Filosofie práce se zaměstnanci. [online], [cit. 19. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/171>

VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. . Zaměstnanecké benefity. [online], [cit. 23. 2. 2015]. Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/211>

VÍTKOVICE MACHINERY GROUP a.s. . Přehled historie. [online], [cit. 25. 2. 2015].
Dostupné z: <http://www.vitkovice.cz/9/cs/node/175>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD . Regionální statistiky. [online], [cit. 5. 4. 2015]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/regiony_mesta_obce_souhrn

Výzkumy.cz. Slovníček pojmů. [online], [cit. 5. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.vyzkumy.cz/slovník-pojmu>

Úřad práce ČR. Projekt "Vzdělávejte se pro růst!" [online], [cit. 6. 4. 2015]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/projekty_esf/ukoncene/nip/vzdelavejte_se_pro_rust

MINISTERSTVO VNITRA ČR. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost - detailní informace. [online], [cit. 6. 4. 2015]. Dostupné z: <http://www.osf-mvcr.cz/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost>

Seznam zkratk

BOZP.....bezpečnost práce a požární ochrana

CNG.....zemní plyn

ČKA.....Česká konsolidační agentura

ČR.....Česká republika

HR.....*human resources*

IT.....informační technologie

PersIMS.....interní personální aplikace

ROI.....*return on investment*

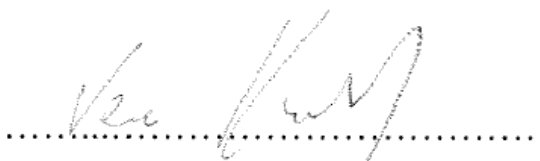
THP.....technicko-hospodářský pracovník

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská- Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4. 2015



Veronika Kosňovská

Seznam příloh

1. Zásady profesionálního chování a jednání zaměstnanců holdingu VÍTKOVICE
2. Organizační struktura společnosti
3. Odborní garanti interního a externího vzdělávání
4. Nabídka vzdělávacích kurzů
5. Schvalovací kompetence interního a externího vzdělávání ve skupině VMG
6. Vyjádření k poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy studujícím při zaměstnání
7. Kvalifikační dohoda o zvyšování – prohlubování kvalifikace
8. Dotazník - Hodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců



Zásady profesionálního chování a jednání zaměstnanců holdingu VÍTKOVICE

Zásady profesionálního chování a jednání zaměstnanců holdingu VÍTKOVICE jsou základní etickou normou vystupování a jednání zaměstnanců společnosti VÍTKOVICE, a.s. a jejich dceřiných společností (dále jen „Společnost“).

Zaměstnanec

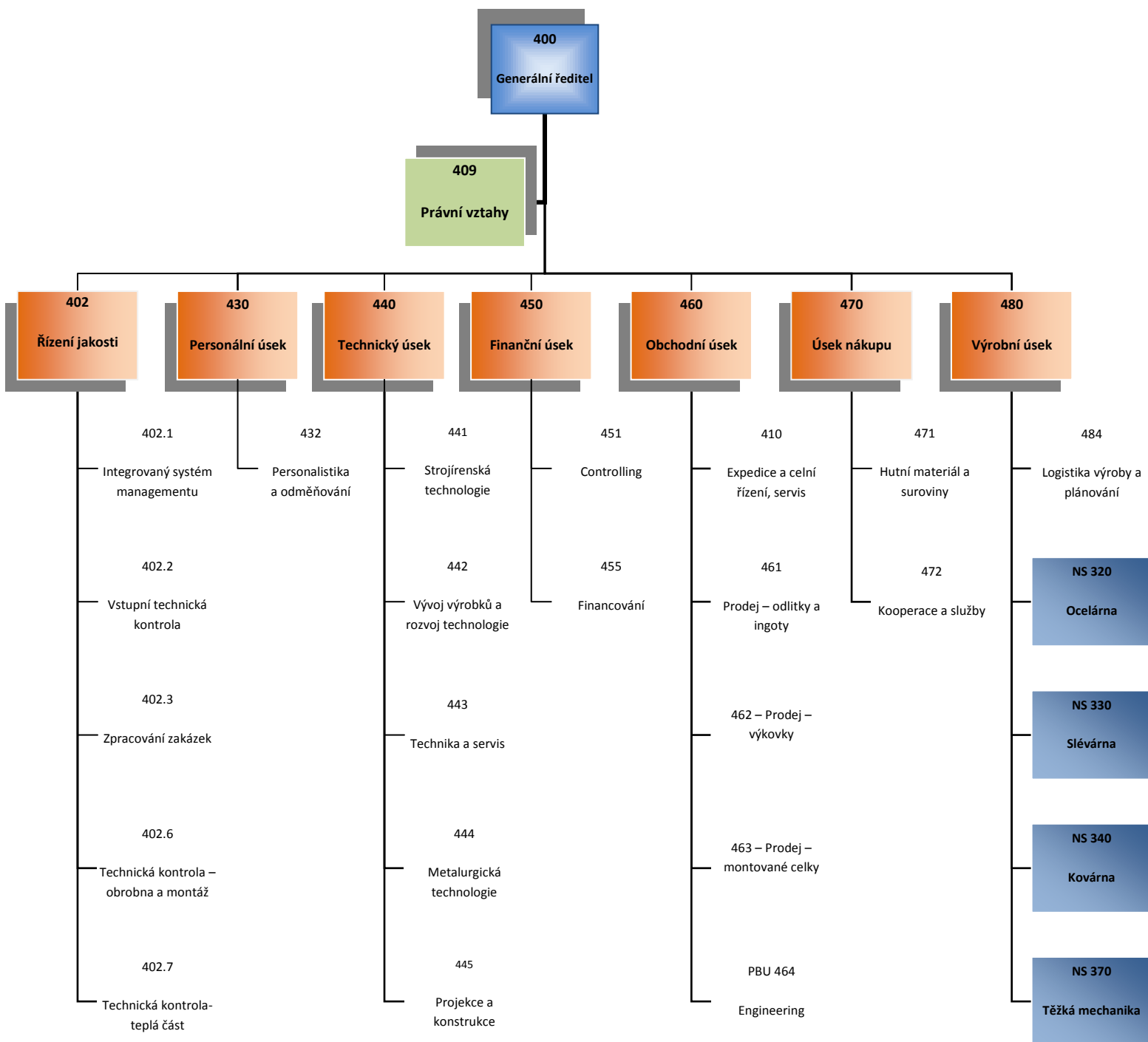
- dbá o dobré jméno a pověst Společnosti
- reprezentuje svým profesionálním vystupováním a jednáním Společnost mezinárodního významu s dlouholetou tradicí
 - je loajální a pracuje v zájmu Společnosti
 - chová se vždy a za všech okolností čestně v souladu s dobrými mravy a odpovědností za své profesionální jednání
 - vykonává svou práci co nejefektivněji, s vysokou profesionalitou a odbornou zdatností, závazky plní v požadované kvalitě a včas
 - usiluje o svůj osobní rozvoj a průběžně si prohlubuje své odborné znalosti
 - chrání svěřený majetek před krádeží a poškozením a nezneužívá prostředky a zařízení k soukromým a mimopracovním účelům
 - nepřipustí, aby došlo ke střetu zájmů nebo zneužívání výhod vyplývajících z pracovního zařazení ani informací získaných při výkonu zaměstnání pro svůj soukromý zájem nebo konkurenty Společnosti
 - nevyžaduje ani nepřijímá od dodavatelů, zákazníků ani konkurence jakékoliv služby a laskavosti, které by byly považovány za nepatřičnou výhodu
 - buduje dobré mezilidské vztahy a týmového ducha, podporuje vzájemnou důvěru a respekt.

V Ostravě dne 31. 3. 2008

Ing. Jan Světlík, v. r.
předseda představenstva
VÍTKOVICE, a.s.

Ing. Milan Juřík, v. r.
místopředseda představenstva
VÍTKOVICE, a.s.

Příloha č. 2



Odborní garanti interního a externího vzdělávání

VÍTKOVICE, a.s. (úsek/odbor)	Pozice	Oblast vzdělávání
019 – odbor Právní vztahy	vedoucí odboru*	obchodní a občanské právo
020 – obchodní úsek	obchodní ředitel	obchod, nákup, legislativa v obchodu a nákupu
030 – personální úsek	personální ředitel	personalistika, legislativa v personalistice
040 – úsek pro strategii	ředitel pro strategii	strategie, výroba, technika, technologie, investice, jakost
050 – finanční úsek	finanční ředitel	finance, ekonomika

NABÍDKA FIREMNÍCH AKADEMIÍ na rok 2015					
	Název vzdělávací aktivity	Určeno pro	Dodavatel	Termín realizace	Místo realizace
1.	FIREMNÍ AKADEMIE PRO MANAŽERY	Vedoucí zaměstnace na střední úrovni řízení	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s. ve spolupráci s vybranými dodavateli	březen - prosinec 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
2.	FIREMNÍ AKADEMIE PRO LINIOVÝ MANAGEMENT (vrchní mistry, mistry a předáky)	Vedoucí zaměstnace na liniové úrovni řízení	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s. ve spolupráci s vybranými dodavateli	duben - prosinec 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
3.	FIREMNÍ AKADEMIE PRO OBCHODNÍKY, NÁKUPČÍ	Zaměstnance obchodu a nákupu	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s. ve spolupráci s vybranými dodavateli	březen - prosinec 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
4.	FIREMNÍ AKADEMIE PRO SPRÁVCE MAJETKU	Zaměstnance správy majetku	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s. ve spolupráci s vybranými dodavateli	duben - prosinec 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4

NABÍDKA ODBORNÝCH VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT

5.	Aplikační workshop pro absolventy FIREMNÍ AKADEMIE KOMPETENTNÍ STROJÍRENSKÝ TECHNIK ŘJ VÍTKOVICE na téma aplikace technik efektivní komunikace a řešení problémů v praxi	Absolventy firemní akademie KOMPETENTNÍ STROJÍRENSKÝ TECHNIK ŘJ VÍTKOVICE z roku 2013	AHRA Consulting, s.r.o.	duben 2015 8 hodin (1 den)	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
6.	Aplikační workshop pro absolventy FIREMNÍ AKADEMIE KOMPETENTNÍ MISTR VÍTKOVICE na téma aplikace technik efektivní komunikace a vedení pracovního týmu v praxi	Absolventy Firemní akademie KOMPETENTNÍ MISTR VÍTKOVICE z roku 2013	AHRA Consulting, s.r.o.	květen 2015 8 hodin (1 den)	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
7.	Aplikační workshop pro absolventy FIREMNÍ AKADEMIE KOMPETENTNÍ NÁKUPČÍ VÍTKOVIC na téma aplikace technik efektivní komunikace a uspokojování zákaznických potřeb v praxi	Absolventy Firemní akademie KOMPETENTNÍ NÁKUPČÍ VÍTKOVICE z roku 2013	AHRA Consulting, s.r.o.	červen 2015 8 hodin (1 den)	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
<p>FIREMNÍ AKADEMIE Ucelený vzdělávací program odborných znalostí a dovedností, obecných a měkkých dovedností Modulový program – vybrané moduly povinné, další volitelné dle potřeby pro výkon pracovní činnosti Obsah jednotlivých modulů a požadovaná úroveň znalostí a dovedností nastavena pro skupinu účastníků dle výsledku Assessment nebo Development centra</p>					

na 1. pololetí roku 2015

	Název vzdělávací aktivity	Určeno pro	Počet výukových hodin	Lektor	Dodavatel	Termín realizace	Místo realizace
1.	Zákoník práce a další pracovně právní předpisy v roce 2015	Zaměstnanci personálních útvárů a další zájemce	8 (1 den)	JUDr. Petr Bukovjan	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	únor 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
2.	Zaměstnanecké benefity	Zaměstnanci personálních útvárů a další zájemce	6 (1 den)	.	Svaz průmyslu a dopravy ČR	březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
3.	Pracovně právní předpisy v roce 2015	Vedoucí zaměstnanci všech úrovní řízení	6 (1 den)	Mgr. Andrea Hradská	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	únor - březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
4.	Řízení a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců	Vedoucí zaměstnanci všech úrovní řízení	8 (1 den)	PhDr. Zdeňka Brázdová	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	15. 1. 2015 16. 1. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
5.	Školení hodnotitelů dle Zásad kvartálního a ročního hodnocení pracovního výkonu (pracovních cílů), pracovního chování a cílů osobního rozvoje TH	Vedoucí zaměstnanci - hodnotitele	8 (1 den)	PhDr. Kateřina Vlasakudisová	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	leden 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4

	zaměstnanců						
6.	Nemocenské a sociální pojištění v roce 2015	Mzdové účetní a další zájemce	4 (1 den)	Ing. Michal Ztratil	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	21.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
7.	Cestovní náhrady v podmínkách roku 2015	Účetní, mzdové účetní, personalisty a další zájemce	4 (1 den)	Ing. Christian Žmolík	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
8.	Uplatňování DPH v roce 2015	Účetní, zaměstnance obchodu a nákupu, ekonomy a další zájemce	6 (1 den)	Ing. Hynek Holý	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	únor 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
9.	Projektové řízení zakázek	Zaměstnance obchodu, vedoucí zaměstnance všech úrovních řízení, projektové manažery, členy projektových týmů	8 (1 den)	Dr. Ing. Petr Řeháček	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	14.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
10.	Praktické procvičování FMEA a další metody, techniky, nástroje pro management rizik	Zaměstnance řízení jakosti, vedoucí zaměstnance všech úrovních řízení a další zájemce	8 (1 den)	Dr. Ing. Petr Řeháček	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	23.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
11.	Analýza a řízení rizik (obchodních, výrobních a technických)	Zaměstnance obchodu, vedoucí zaměstnance všech úrovních	8 (1 den)	Dr. Ing. Petr Řeháček	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	červen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.,

		řízení, projektové manažery, členy projektových týmů					Kotkova ul. 4
12.	Projektový manažer	Vedoucí zaměstnance všech úrovních řízení, projektové manažery a další zájemce	48 (6 dnů)	Dr. Ing. Petr Řeháček	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	9. a 10. 2., 23. a 24. 2. a 12. a 13. 3. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
13.	Praktický výcvik auditorů dle ČSN EN ISO 19011	Zaměstnance - absolventy Kurzu auditorů dle ČSN EN ISO 19011 ze dne 1. a 2. 12. 2014	8 (1 den)	Dr. Ing. Petr Řeháček	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	21.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
14.	Auditor dle ČSN EN ISO 19011	Pro všechny zájemce, potenciální auditory dle ČSN EN ISO 9001	16 + 8 (3 dny)	Dr. Ing. Petr Řeháček	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	7. a 8. 4. 2015 + 17. 4. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
15.	Aplikační workshop - vzory a praktické příklady FIDIC	Zaměstnance obchodu, projektové manažery, členy projektových týmů a další zájemce	8 (1 den)	JUDr. Lukáš Klee	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	duben 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
16.	Nástavbový kurz Ekonomika a techniky zahraničního obchodu: 1. Sporná řízení; 2. Spory v mezinárodním obchodě mimo země EU; 3.	Zaměstnance obchodu a nákupu a další zájemce	24 (3 dny)	JUDr. Jiří Babiš	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	únor - březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4

	Evropský platební příkaz, 4. DPH v mezinárodním obchodě						
17.	Problematika ASME Code - všeobecný přehled, ASME Code Section I	Zaměstnanci řízení jakosti, konstrukce, výroby, vedoucí zaměstnanci všech úrovních řízení, zaměstnanci obchodu a nákupu a další zájemci	8 (1 den)	TÜV Nord Czech s.r.o.	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	14.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
18.	Problematika ASME Code - ASME Code B31.1, ASME Code Section VIII, Div. 1	Zaměstnanci řízení jakosti, konstrukce, výroby, vedoucí zaměstnanci všech úrovních řízení, zaměstnanci obchodu a nákupu a další zájemci	8 (1 den)	TÜV Nord Czech s.r.o.	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	15.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
19.	Problematika ASME Code - ASME Code Section VIII, Div. 2, ASME Code Section IX	Zaměstnanci řízení jakosti, konstrukce, výroby, vedoucí zaměstnanci všech úrovních řízení, zaměstnanci obchodu a nákupu a další zájemci	8 (1 den)	TÜV Nord Czech s.r.o.	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	21.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
20.	Problematika ASME Code - ASME Code Section V, ASME Code Section IV	Zaměstnanci řízení jakosti, konstrukce, výroby, vedoucí zaměstnanci všech	8 (1 den)	TÜV Nord Czech s.r.o.	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	22.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul.

		úrovních řízení, zaměstnance obchodu a nákupu a další zájemce					4
21.	Požadavky aktuálních revidovaných norem NDT v roce 2014	Zaměstnance řízení jakosti a další zájemce	5 (1 den)	Ing. Bernard Kopec	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	21.1.2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
22.	Školení první pomoci	Všechny zaměstnance	8 (1 den)	Mgr. Sabina Psenerová	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	květen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
23.	Prezentace, která skutečně zaujme	Vedoucí zaměstnance všech úrovní řízení, zaměstnance obchodu a další zájemce, kteří pravidelně prezentují	16 (2 dny)	Ing. Hana Fialová, profesionální kouč	Vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s.	březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
24.	Vedení a moderace porad a workshopů	Vedoucí zaměstnance a další zaměstnance moderující porady, mítinky a pracovní setkání	32 (4 dny á 4 hodiny)	lektoři AHRA Consulting, s.r.o.	AHRA Consulting, s.r.o.	leden 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
25.	Základy čtení technických výkresů pro TH zaměstnance	Zaměstnance obchodu, nákupu, řízení jakosti a další zájemce	16 (2 dny)	Mgr. Jan Holovka	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNÁZIUM	únor 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
26.	Finanční analýza I. pro	Zaměstnance ekonomických	8 (1 den)	Ing. Radim Kutáč	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ	březen 2015	Personální a

	ekonomické manažery	a finančních útvarů			ŠKOLA A GYMNAZIUM		vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
27.	Finanční analýza II. case study pro ekonomické manažery	Zaměstnanci ekonomických a finančních útvarů	8 (1 den)	Ing. Radim Kutáč	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNAZIUM	květen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
28.	Finanční minimum a dopady pracovních rozhodnutí do firemních financí pro mistry	Zaměstnanci liniové úrovně řízení (vrchní mistry, mistry, předáky a další zájemce)	16 (2 dny)	Ing. Radim Kutáč	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNAZIUM	duben 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
29.	Akademie týmové spolupráce pro střední management	Vedoucí zaměstnanci na střední úrovni řízení	30 (3 dny á 10 hodin)	Ing. Olga Kyslingerová	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNAZIUM	březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
30.	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci ve výstavbě	Zaměstnanci výstavby a koordinace IC, technické zaměstnanci a další zájemce	8 (1 den)	Ing. Jindřich Pater	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNAZIUM	duben 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
31.	Požadavky na výstavbu podle SZ č. 183/2006 Sb.	Zaměstnanci výstavby a koordinace IC, technické zaměstnanci a další zájemce	8 (1 den)	Ing. Jindřich Pater	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNAZIUM	červen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
32.	Logistika distribuce a skladování	Zaměstnanci logistiky, zaměstnanci obchodu a nákupu a další	16 (2 dny)	Ing. Jaroslav Bazala	VÍTKOVICKÁ STŘEDNÍ PRŮMYSLOVÁ ŠKOLA A GYMNAZIUM	červen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE,

		zájemce					a.s., Kotkova ul. 4
33.	Příprava k Autorizační zkoušce z Obchodního práva PL/1	Střední management, specialisté - finanční a ŘJ, asistenti manažerů	16 (2 dny)	Mgr. David Stošek	TT - CONTACT, s.r.o.	březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
34.	Příprava k Autorizační zkoušce z Obchodního práva PL/2 (základní obchodní úroveň)	Zaměstnance obchodu a nákupu	24 (3 dny)	Mgr. Vladimír Janša	TT - CONTACT, s.r.o.	duben 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
35.	Příprava k Autorizační zkoušce z Obchodního práva PL/3 (vyšší obchodní úroveň)	Vytipované zaměstnance obchodu a nákupu, specialisty obchodu a nákupu, vedoucí zaměstnance obchodu a nákupu	32 (4 dny)	Mgr. David Stošek, Ing.Mgr. Ladislav Olšar	TT - CONTACT, s.r.o.	květen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
36.	Trestní odpovědnost právnických osob - rizika trestní odpovědnosti firmy	Zaměstnance personálních útvárů, právníky, zaměstnance útvary kontroly, vedoucí zaměstnance, zaměstnance obchodu a nákupu	8 (1 den)	soudci Krajského soudu v Ostravě	TT - CONTACT, s.r.o.	březen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
37.	Zákon o veřejných zakázkách - zadávací řízení z pohledu uchazeče VZ	Zaměstnance obchodu a nákupu, technické zaměstnance a další zájemce	8 (1 den)	Ing. Eva Seborská	TT - CONTACT, s.r.o.	duben 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
38.	Zákon o veřejných	Zaměstnance obchodu a	8 (1 den)	Ing. Eva Seborská	TT - CONTACT,	duben 2015	Personální a

	zakázkách - zadávací řízení z pohledu zadavatele VZ	nákupu, technické zaměstnance a další zájemce			s.r.o.		vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4	
39.	Náhrada majetkové a nemajetkové újmy	Zaměstnance obchodu a nákupu a další zájemce	8 (1 den)	soudci Krajského soudu v Ostravě	TT - CONTACT, s.r.o.	červen 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4	
40./1	Specializační vzdělávání z OP - level PL/2 (1. běh)	Zaměstnance obchodu a nákupu	32 (4 dny)	soudci krajského soudu v Ostravě	TT - CONTACT, s.r.o.	13., 15., 21. a 23. 1. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4	Projekt "Vnitřní autorizace z OP..."
40./2	Specializační vzdělávání z OP - level PL/2 (2. běh)	Zaměstnance obchodu a nákupu	16 (2 dny)	soudci krajského soudu v Ostravě	TT - CONTACT, s.r.o.	20., 22., 28. a 30. 1. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4	
41.	Specializační vzdělávání z OP - level PL/3	Vytipované zaměstnance obchodu a nákupu, specialisty obchodu a nákupu, vedoucí zaměstnance obchodu a nákupu	48 (6 dnů)	soudci krajského soudu v Ostravě	TT - CONTACT, s.r.o.	4., 6., 11., 13., 18. a 24. 2. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4	

NABÍDKA SPECIALIZAČNÍCH JAZYKOVÝCH KURZŮ							
na 1. pololetí roku 2015							
ČAS REALIZACE: PONDĚLÍ AŽ PÁTEK OD 12:00 DO 15:30 HODIN							
	Název vzdělávací aktivity	Určeno pro	Počet výukových hodin	Lektor	Dodavatel	Termín realizace	Místo realizace
1.	Socializing a Small talk v angličtině jako nástroj péče o zákazníka (nutná úroveň min B1 - pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	12 (3 dny á 4 hod)	Mgr. Lucie Ujbányai, Mgr. Marie Indráková	TT - CONTACT, s.r.o.	dle požadavků	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
2.	Obchodní korespondence ve firemní praxi v angličtině (nutná úroveň min. A2 - mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	16 (4 dny á 4 hod)	Mgr. Lucie Ujbányai	TT - CONTACT, s.r.o.	dle požadavků	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
3.	Prezentace v angličtině (nutná úroveň min B1 - pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	16 (4 dny á 4 hod)	Mgr. Anna Fusiková	TT - CONTACT, s.r.o.	dle požadavků	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
4.	Obchodní jednání a meetingy v ruštině (nutná úroveň min. A2 - mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	12 (3 dny á 4 hod)	Mgr. Anna Fusiková	TT - CONTACT, s.r.o.	dle požadavků	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
5.	Obchodní korespondence ve firemní praxi v ruštině (nutná úroveň min. A2 - mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	16 (4 dny á 4 hod)	Mgr. Anna Fusiková	TT - CONTACT, s.r.o.	dle požadavků	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
6.	Obchodní korespondence ve firemní praxi v němčině (nutná úroveň min. A2 - mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	16 (4 dny á 4 hod)	Mgr. Marie Červenková	TT - CONTACT, s.r.o.	dle požadavků	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
7.	Základy technické angličtiny (nutná úroveň min. A2 - mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	32 (4 dny á 8 hod)	Mgr. Anna Fusiková	TT - CONTACT, s.r.o.	dle požadavků	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
8.	Jazykové soustředění angličtiny zaměřené na nácvik správné britské výslovnosti pro úroveň A2 - mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	3 hodiny (pátek od 15:15 do 17:30 hodin)	Mgr. Anna Fusiková	TT - CONTACT, s.r.o.	9. 1. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
9.	Jazykové soustředění angličtiny zaměřené na nácvik správné britské výslovnosti pro úroveň B1- mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	3 hodiny (pátek od 15:15 do 17:30 hodin)	Mgr. Anna Fusiková	TT - CONTACT, s.r.o.	16. 1. 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
10.	Konverzační soustředění angličtiny s rodilým mluvčím zaměřené na obchodní angličtinu pro úroveň A2 - mírně pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	3 hodiny (pátek od 15:15 do 17:30 hodin)	rodilý mluvčí	TT - CONTACT, s.r.o.	duben 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4
11.	Konverzační soustředění angličtiny s rodilým mluvčím zaměřené na obchodní angličtinu pro úroveň B1 - pokročilí)	Všechny zaměstnance, především pro zaměstnance obchodu	3 hodiny (pátek od 15:15 do 17:30 hodin)	rodilý mluvčí	TT - CONTACT, s.r.o.	duben 2015	Personální a vzdělávací centrum, VÍTKOVICE, a.s., Kotkova ul. 4

NABÍDKA ODBORNÝCH IT KURZŮ na 1. pololetí roku 2015

Poř. č.	Název vzdělávací aktivity	Dodavatel Lektor	Počet výukových hodin čas realizace	Termín realizace	Místo realizace
1	AutoCAD Mechanical 2D - I.	VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. Ing. Radim Jarina	16 (2 dny) 7:00-14:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
2	AutoCAD Mechanical 2D - II.	VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. Ing. Radim Jarina	16 (2 dny) 7:00-14:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
3	SolidEdge 3D - I.	VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. Ing. Radim Jarina	32 (4 dny) 7:00-14:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
4	SolidEdge 3D - II.	VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. Ing. Radim Jarina	8 (1 den) 7:00-14:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
5	Inventor 3D I.	VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. Ing. Radim Jarina	24 (3 dny) 7:00-14:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
6	Project I.	VŠB-TU Ing. Jitka Baňarová, Ph.D.	16 (2 dny) 8:00-15:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
7	Project II.	VŠB-TU Ing. Jitka Baňarová, Ph.D.	16 (2 dny) 8:00-15:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
8	Docházkový systém ID-WARE	VÍTKOVICE IT SOLUTIONS a.s. Ing. Martin Trojan	4 hod. 11:30-15:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
9	PersIMS-uživatelské školení	NESS Czech s.r.o. Ing. Iveta Gagulská	16 (2 dny) 8:00-15:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
10	Školení ORACLE - základy	NESS Czech s.r.o. Stanislav Ptáček	3 hod. 12:00-15:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
10.2	Školení ORACLE - navádění zakázek	NESS Czech s.r.o. Stanislav Ptáček	3 hod. 12:00-15:00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4

Realizace IT kurzů přechází na nový systém vzdělávání

Distanční forma
e-learning , možnost samostudia teorie, zvládnutí jednotlivých oblastí bude ověřeno jednoduchým cvičením, testem, vzorovým příkladem a závěrečným testem.

Prezenční forma
na základě zvládnutí e-learningu možnost zúčastnit se krátkých workshopů k řešení konkrétních dotazů s lektorem v rozsahu 1-2 vyuč. hod.
Na tato školení bude stanoven plán školení.

Poř. č.	E-learning a workshopy ke kurzům	Lektor	Termín realizace
1	Microsoft Excel I.	Mgr. Antonín Kačerovský	podle požadavků
2	Microsoft Excel II.	Mgr. Antonín Kačerovský	podle požadavků
2.1	Microsoft Excel - Makra	Mgr. Antonín Kačerovský	podle požadavků
3	Microsoft Word I.	Mgr. Monika Pinkasová	podle požadavků
4	Microsoft Word II.	Mgr. Monika Pinkasová	podle požadavků
5	Microsoft PowerPoint I.	Mgr. Antonín Kačerovský	podle požadavků
6	Microsoft PowerPoint II.	Mgr. Antonín Kačerovský	podle požadavků
7	Microsoft Outlook, Elektronická pošta I.	Mgr. Petr Nohel	podle požadavků
8	Microsoft Outlook, Elektronická pošta II.	Mgr. Petr Nohel	podle požadavků
9	Internet	Mgr. Antonín Kačerovský	podle požadavků

c	IT kurzy i pro veřejnost 100% úhrada účastníkem kurzu	Lektor	Počet výukových hodin čas realizace	Termín realizace	Místo realizace
1	Microsoft Excel I.	VÍTKOVICE, a.s. Vzdělávací centrum Mgr. Antonín Kačerovský	9 hod. (3 dny) 15:30-18.00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
2	Microsoft Word I.	VÍTKOVICE, a.s. Vzdělávací centrum Ing. Milan Mikošek	9 hod. (3 dny) 15:30-18.00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
3	Microsoft PowerPoint I.	VÍTKOVICE, a.s. Vzdělávací centrum Ing. Milan Mikošek	6 hod. (2 dny) 15:30-18.00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
4	Tvorba webových stránek I.	VÍTKOVICE, a.s. Vzdělávací centrum Mgr. Antonín Kačerovský	3 hod. (1 den) 15:30-18.00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
5	Tvorba webových stránek II.	VÍTKOVICE, a.s. Vzdělávací centrum Mgr. Antonín Kačerovský	3 hod. (1 den) 15:30-18.00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
6	Práce s digitální fotografií I.	VÍTKOVICE, a.s. Vzdělávací centrum Ing. Milan Mikošek	6 hod. (2 dny) 15:30-18.00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4
7	Práce s digitální fotografií II.	VÍTKOVICE, a.s. Vzdělávací centrum Ing. Milan Mikošek	6 hod. (2 dny) 15:30-18.00 hod.	podle požadavků	VÍTKOVICE, a.s. Personální a vzdělávací centrum Kotkova 4

Možnost volby aplikací MS OFFICE 2003, 2007, 2010 nebo 2013)

Možnost vytvoření kurzů na míru podle potřeb a požadavků zájemců

Schvalovací kompetence interního a externího vzdělávání ve skupině VMG

		představenstvo a.s./ jednatel s.r.o.	ředitel společnosti	odborný ředitel	vedoucí NS	přímý nadřízený	PÚ společnosti	030 – pers. ředitel	Vzdělávací centrum	odborní garanti
1	Interní vzdělávání realizované a zajišťované Vzdělávacím centrem – formuláře Závazná přihláška, Závazná přihláška na svářečskou VA									
1.1	Navrhuje					x				
1.2	Stanovisko k opodstatněnosti vyslání/zařazení zaměstnance						x		x	
1.3	Schvaluje		x ¹	x ¹	x ¹					
2	Jazykové kurzy - formulář Závazná přihláška na jazykový kurz									
2.1	Navrhuje					x				
2.2	Stanovisko k opodstatněnosti vyslání/zařazení zaměstnance						x		x	
2.3	Schvaluje		x ¹	x ¹	x ¹					
3	Studium při zaměstnání – formulář Vyjádření k poskytování pracovního volna s náhradou mzdy studujícím při zaměstnání + Kalkulační list nákladů na zvyšování – prohlubování kvalifikace									
3.1	Navrhuje			x ¹	x ¹	x ¹				
3.2	Doporučuje		x							
3.3	Stanovisko k opodstatněnosti vyslání/zařazení zaměstnance						x	x		
3.4	Schvaluje (po vyjádření představenstva VÍTKOVICE, a.s.)	x								
4	Kvalifikační dohoda o zvyšování – prohlubování kvalifikace, včetně Dodatků									
4.1	Navrhuje			x ¹	x ¹	x ¹				
4.2	Doporučuje		x							
4.3	Stanovisko k opodstatněnosti vyslání/zařazení zaměstnance						x	x		
4.4	Schvaluje	x								
4.41	Schvaluje (nejedná-li se o studium při zaměstnání)	dle schvalovacích kompetencí uvedených v bodech 1, 5, 6 a 7								

x¹ - podepisuje příslušný vedoucí zaměstnanec dle velikosti společnosti

Schvalovací kompetence interního a externího vzdělávání ve skupině VMG

		představenstvo a.s. / jednatel s.r.o.	ředitel společnosti	odborný ředitel	vedoucí NS	přímý nadřízený	PÚ společnosti	030 - pers. ředitel	Vzdělávací centrum	odborní garant
5	Externí vzdělávání v ČR s účastnickým poplatkem do 25 000 Kč – formulář Závazná přihláška									
5.1	Navrhuje		x ¹	x ¹	x ¹					
5.2	Stanovisko k opodstatněnosti vyslání/zařazení zaměstnance						x		x	
5.3	Schvaluje							x		
6	Externí vzdělávání v ČR s účastnickým poplatkem nad 25 000 Kč – formulář Závazná přihláška									
6.1	Navrhuje		x ¹	x ¹	x ¹					
6.2	Stanovisko k opodstatněnosti vyslání/zařazení zaměstnance						x		x	x
6.3	Schvaluje							x		
7	Externí vzdělávání v zahraničí – formulář Závazná přihláška + Návrh na schválení vzdělávací aktivity v zahraničí									
7.1	Navrhuje		x ¹	x ¹	x ¹					
7.2	Stanovisko k opodstatněnosti vyslání/zařazení zaměstnance						x		x	x
7.3	Schvaluje							x		

x¹ - podepisuje příslušný vedoucí zaměstnanec dle velikosti společnosti

Přehled schvalovacích kompetencí dle velikosti společnosti:

Interní vzdělávací aktivity			Externí vzdělávací aktivity		
Postup schvalovacího procesu:	velké společnosti	malé, střední společnosti	Postup schvalovacího procesu:	velké společnosti	malé, střední společnosti
1) Navrhuje	přímý nadřízený	přímý nadřízený	1) Navrhuje	odborný ředitel, vedoucí NS	ředitel společnosti
2) Stanovisko PÚ	ano	ano	2) Stanovisko PÚ	ano	ano
3) Schvaluje	odborný ředitel, vedoucí NS	ředitel společnosti	3) Stanovisko Vzděl. centra	ano	ano
	u periodických VA u dělnických/svářečských kurzů vepíše PÚ v rubrice schvaluje – schváleno v plánu vzdělávání na x .pol. 201x		4) Stanovisko odborného garanta	ano – dle bodu 6 a 7	ano – dle bodu 6 a 7
4) Stanovisko Vzděl. centra	ano	ano	5) Schvaluje	030 – pers. ředitel	030 – pers. ředitel

Příloha č. 6

Vyjádření k poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy studujícím při zaměstnání

A) Jméno, příjmení, titul:		
Organizační útvar:		
Evidenční číslo:		
Profese - funkce:		
Název a místo vzdělávací instituce (u VŠ název fakulty):		
Druh vzdělávací aktivity (stáž, kurz, forma studia):		
Název vzdělávací aktivity - obor studia:		
Místo realizace:		
Délka trvání:	od:	do:
B) Vyjádření přímého nadřízeného vedoucího zaměstnance k poskytování pracovního volna s náhradou mzdy:		
Požadavek na zvyšování - prohlubování kvalifikace je zakotven na PM (v CHPČ): ano		
Po ukončení studia bude kvalifikace využito: ne		
a) ve stejné profesi - funkci b) personální záloha na vedoucí funkci c) v jiné profesi - funkci		
Navrhuje: přímý nadřízený vedoucí zaměstnanec odborný ředitel/vedoucí NS (razítko, podpis) datum
Doporučuje: ředitel společnosti (razítko, podpis) datum
Stanovisko k opodstatněnosti vysílání: PÚ(vedoucí zaměstnanec) (razítko, podpis) datum
 030 – personální ředitel (razítko, podpis) datum
Vyjádření (doporučuje-nedoporučuje): představenstvo VÍTKOVICE, a.s. datum
Schváleno-neschváleno: představenstvo a.s./jednatel s.r.o. (razítko, podpis) datum

Kvalifikační dohoda o zvyšování – prohlubování kvalifikace^{*)}

Společnost
se sídlem _____,
zapsána v obchodním rejstříku u Krajského soudu v _____, oddíl _____, vložka _____,
zastoupená:
IČ: _____
DIČ: _____
(dále jen „zaměstnavatel“)

a

Pan: _____ dne: _____
(dále jen „zaměstnanec“)

bytem:
organizační útvar:
profese – funkce:
evidenční číslo:

Uzavírají tuto dohodu o zvyšování – prohlubování kvalifikace^{*)} a setrvání v pracovním poměru dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 231- § 235.

I.

Zaměstnavatel se zavazuje:

- a) umožnit zaměstnanci zvyšování - prohlubování kvalifikace ^{*)} účastí na vzdělávací aktivitě:
- název a místo vzdělávací instituce (u VŠ název fakulty)
 - druh vzdělávací aktivity (stáž, kurz, forma studia)
 - název vzdělávací aktivity (obor studia):

V době od: _____ do: _____

- b) poskytovat zaměstnanci pracovní volno s náhradou mzdy v souladu s ustanovením § 232 zákoníku práce (zvyšování kvalifikace^{*)}),
- c) hradit zaměstnanci náklady související se studiem. Druhy a výše těchto nákladů jsou specifikovány v Kalkulačním listě, který je přiložen k této kvalifikační dohodě.

Dotazník
Hodnocení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců
ve společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.

Vážení respondenti,

jsem studentkou 2. ročníku magisterského studia, oboru Management, a v rámci zpracovávání své diplomové práce na téma Analýza efektivity vzdělávání a rozvoje zaměstnanců si Vás dovoluji požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Cílem mé diplomové práce je provést analýzu současného systému rozvoje a vzdělávání zaměstnanců VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s.. Dotazník je zcela anonymní a získané informace budou použity jen pro tento výzkum. Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

U každé otázky vyberte a označte jednu vhodnou odpověď, pokud není u otázky uveden jiný pokyn.

1. Jste

- ☐ Muž
- ☐ Žena

2. Váš věk je:

- ☐ Do 20 let
- ☐ 21-29 let
- ☐ 30-39 let
- ☐ 40-49 let
- ☐ 50 let a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- ☐ Základní
- ☐ Vyučení bez maturity
- ☐ Vyučení s maturitou
- ☐ Středoškolské
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

4. Pracovní pozice?

- ☐ Manažer
- ☐ Administrativní pracovník
- ☐ Dělník

5. Doba zaměstnání ve společnosti?

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-6 let
- ☐ Více než 6 let

6. Kdy jste absolvoval(a) poslední školení?

- ☐ Před 1-3 měsíci
- ☐ Před 4-6 měsíci
- ☐ Před 7-12 měsíci
- ☐ Před více než 1 rokem

7. Vzdělávacích aktivit se účastníte:

- ☐ 1x měsíčně
- ☐ 1x za čtvrt roku
- ☐ 1x za půl roku
- ☐ 1x ročně
- ☐ Méně než 1x ročně

8. Množství absolvovaných vzdělávacích aktivit považujete za:

- ☐ Nadbytečné
- ☐ Odpovídající
- ☐ Nedostatečné

9. Měla poslední vzdělávací aktivita pro Vás přínos?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

10. Napište název posledního absolvovaného kurzu

.....

11. Máte možnost konzultovat potřeby, týkající se Vašeho vzdělávání a rozvoje se svým nadřízeným?

- ☐ Rozhodně ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

12. Dochází k následnému ověření znalostí získaných na vzdělávacích akcích?

- ☐ vždy
- ☐ někdy
- ☐ zřídka
- ☐ nikdy

13. Motivuje Vás Váš zaměstnavatel k dalšímu vzdělávání?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

14. Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a ano, uveďte, prosím, jakou formou tato motivace probíhá:

.....

.....

15. Vzděláváte se sám/sama ze své vlastní iniciativy? Pokud ano, v jakých oblastech a jakou formou?

.....

.....

Děkuji Vám za čas strávený nad tímto dotazníkem. Vaše údaje mi pomohou k vypracování praktické části diplomové práce.

S pozdravem Veronika Kosňovská, studentka VŠB- TU Ostrava-Ekonomická fakulta